

PTE ÁJK-KTK Könyvtár

KG 78

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Rajcsányi-Molnár Mónika

PÉCS, 2007

Rajcsányi-Molnár Mónika

A nonprofit szervezetek elszámoltathatósága
Elszámoltathatósági sztenderdek a szektor hazai
szervezetei számára

Gazdálkodástudományi Intézet

Témavezető: Dr. Farkas Ferenc, egyetemi tanár

5 db

MELLÉKLETTEL

PTE Egyetemi Könyvtár



P000850033

© Rajcsányi-Molnár Mónika, 2007

**PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

GAZDÁLKODÁSTANI DOKTORI ISKOLA

A nonprofit szervezetek elszámoltathatósága

Elszámoltathatósági sztenderdek a szektor hazai szervezetei
számára

Doktori értekezés

Rajcsányi-Molnár Mónika

Pécs, 2007

TARTALOMJEGYZÉK

TARTALOMJEGYZÉK	1
ÁBRÁK JEGYZÉKE	4
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	4
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	5
BEVEZETÉS	6
Problémafelvetés, kutatási téma relevanciája	6
A kutatás előfeltevései, fő kérdései és célkitűzései	12
Kutatási módszerek, eszközök	15
A kutatás lehetséges és várható kockázatai	19
A disszertáció felépítése	21
1.AZ ELSZÁMOLTATHATÓSÁG ELMÉLETI HÁTTERE ÉS ASPEKTUSAI 24	24
1.1.A téma hátterének vizsgálata	24
1.1.1.Civil társadalom – nonprofit szektor	26
1.1.2.Az „elszámoltathatósági vita” háttere: kormányzás, professzionalizáció, „demokratikus veszteség”, legitimáció	30
1.2.A nonprofit elszámoltathatóság fogalma és megközelítései	34
1.2.1.Szimultán elszámoltathatóság és kapcsolatrendszerek	40
1.2.2.Tanulságok	45
2.ELSZÁMOLTATHATÓSÁG A GYAKORLATBAN	46
2.1.Külföldi gyakorlat	46
2.1.1.Az „önkéntes” alapon működő elszámoltathatósági mechanizmusok: sztenderdek, kódexek, irányelvek	46
2.1.2.Egyéb „minősítési” eszközök a nonprofit szektor és szervezetei számára	53
2.1.3.Párhuzam és benchmark: az üzleti szervezetek társadalmi felelősségvállalása	54
2.2.Meglévő hazai gyakorlat	56
2.2.1.Kormányzati felügyelet: a törvényeknek és a szabályozásoknak való megfelelés	57

2.2.2.A közhasznúság, mint a törvényi szabályozás egyik elszámoltathatósági kategóriája	58
2.2.3.A nonprofit szervezetek gazdálkodásának, beszámoló-készítésének és könyvvizetésének sajátosságai	60
2.2.4.Röviden a közhasznú szervezetekről: működésük és gazdálkodásuk sajátosságairól	62
2.2.5.Korai kezdeményezések	64
2.3.Külföldi és hazai gyakorlat összefoglalása	70
2.4.Elszámoltathatóság vs. „nem-elszámoltathatóság”: előnyök, hátrányok, dilemmák	71
2.4.1.Elszámoltathatóság – Előnyök	71
2.4.2.Elszámoltathatóság – Hátrányok, kétségek, dilemmák	74
2.4.3.Tanulságok	82
3.A NONPROFIT ELSZÁMOLTATHATÓSÁG SZTENDERDJEI (NESZ)	83
3.1.A nonprofit elszámoltathatóságról folyó vita: „Miért pont a Nonprofitok?”	83
3.2.A NESz kidolgozása	85
3.2.1.A NESz modellje és tényezői	86
3.2.2.Az elszámoltathatóság, a NESz és a szervezeti hatékonyság kapcsolata ..	95
3.3.Önértékelés a NESz alapján	98
3.3.1.Az önértékelésről általában	98
3.3.2.A NESz kérdőív és az értékelő táblázatok	100
4.EMPIRIKUS VIZSGÁLAT	107
4.1.Az önértékelést szolgáló módszertan tesztelése	107
4.1.1.A kutatási minta	108
4.1.2.A felmérés, interjúk lefolytatása	114
4.1.3.A kérdőív és a módszertan minősítése, tanulságok	117
4.2.Az interjúk tanulságai és a minta szervezeteinek elszámoltathatósága	123
4.2.1.Szervezeti küldetés és programok – Szervezeti integritás	125
4.2.2.Kormányzás – testületi irányítás	128
4.2.3.Pénzügyek	129
4.2.4.Adományszervezés – támogatásszerzés	132

4.2.5.Emberi erőforrások menedzselése	136
4.2.6.Közösségi kapcsolatok – nyilvánosság	139
4.2.7.A minta szervezeteinek elszámoltathatósága a NESz értékelő táblázatai alapján	140
4.3.Implikációk, következtetések	142
5.KÖVETKEZTETÉSEK, ÖSSZEGZÉS	151
5.1.A kutatás fő kérdéseinek és előfeltevéseinek értékelése	151
5.2.A célkitűzések megvalósulása és a vizsgálat eredményei	160
5.3.Kutatási módszerek, eszközök helyessége	162
5.4.A kutatás korlátai, a kutatás kockázatainak „elemzése”	164
5.5.A kutatás továbbfejlesztésének lehetőségei	168
5.6.Összegzés	173
MELLÉKLETEK – MELLÉKLETEK JEGYZÉKE	175
IRODALOMJEGYZÉK	219

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: Ha a civil szektort egy önálló országnak tekintenénk...	10
2. ábra: A civil-nonprofit szektor és szervezetei	29
3. ábra: Nonprofit elszámoltathatósági kapcsolatrendszer	41
4. ábra: Az elszámoltathatóság kiterjesztésének és a szervezeti hatékonyságnak a kapcsolata	73
5. ábra: A Nonprofit Elszámoltathatóság Sztenderdjei (NESz)	87
6. ábra: PDCA elv (Deming kör)	100
7. ábra: A nonprofit szektor fő problémái (NOSzA projekt, 2001-2002)	148

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A „Bizalom védjegye” átláthatósági sztenderdjei	67
2. táblázat: Kvalitatív mintaválasztási taktikák	109

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Szeretnék köszönetet mondani mindazoknak, akik ötleteikkel, kérdéseikkel, javaslataikkal és kritikájukkal támogattak abban, hogy ez az értekezés elkészüljön. Képtelenség lenne felsorolni mindenkit, aki a disszertáció írásának különböző szakaszaiban segítséget nyújtott, így megteszem, megtettem személyesen – de van, akiket mindenképpen ki szeretnék emelni.

Köszönettel tartozom témavezető tanáromnak, Dr. Farkas Ferencnek, aki hosszú éveken át nagy türelemmel kezelte világmegváltó gondolataimat és elkalandozásaimat, „nonprofitosan nőies” megközelítéseimet és grafomán hajlamomat. Köszönettel tartozom neki a testreszabott témaválasztásért, az inspiráló szakmai beszélgetésekért, valamint támogatásáért és bátorításáért, amikor igazán szükségem volt rá.

Külön köszönet illeti a Magyar Államot, a Magyary Zoltán Felsőoktatási Közalapítványt és a Civil Társadalomért Alapítványt, Doktori Iskolámat és a Dunaújvárosi Főiskolát, akik ösztöndíjakkal is támogatták, hogy ez a munka megszülethessen. Hálás vagyok az interjúalanyaimnak és mindazoknak, akik empirikus kutatásom során a segítségemre voltak.

Köszönettel tartozom szüleimnek, akik lehetővé tették, hogy idáig eljussak. Köszönöm családomnak a támogatást, valamint köszönöm a segítséget, a türelmet és a lelkesítő szavakat barátaimnak és kollégáimnak is. Nélkülük ez a dolgozat sosem készülhetett volna el.

Végül, de nem utolsó sorban, szeretnék köszönetet mondani a férjemnek, Artúrnak, aki mindvégig mellettem állt. Türelemesen elviselte a munkával, illetve alkotással teli napokat és eufórikus pillanatokat csakúgy, mint a terméketlen időszakok önostorozó perceit, és felvidített ezekben a reménytelennek tűnő helyzetekben is. S hálás lehetek kiskutyámnak, Kírának, aki elnézte, ha elfeledkeztem róla, és mindig mosolyt csalt az arcomra.

BEVEZETÉS

Problémafelvetés, kutatási téma relevanciája

A *civil társadalom* olyan entitásokból, természetes és jogi személyekből tevődik össze, amelyek társulása nem nyereség, nem valamilyen kormányzati hatalom megszerzésére, hanem a köz hasznát szolgáló célok megvalósítására irányul. Az elmúlt évtizedekben, ez a civil társadalom egy ún. „globális társulási forradalmon” ment keresztül (Salamon et.al., 1999), amelynek hatására a nonprofit, illetve a nem kormányzati szervezetek száma, szerepvállalása és jelentősége egyaránt megnövekedett. A civil társadalom forradalmi változásai nagyjából abban az időszakban zajlottak le, amikor a nyugati demokráciákban lecsökkent a politikai pártok és a szakszervezetek taglétszáma, illetve visszaesett az állampolgárok választásokon való részvétele (Bendell, 2004; Patterson, 2002). A *globális civil társadalom* (ki)fejlődésével párhuzamosan a civil csoportosulások és társadalmi szervezetek tevékenységeinek palettája és hatóköre is kiszélesedett. Tevékenységeik kiterjedtek az üzleti- és a kormányzati szféra „befolyásolására”: a működési és kormányzási alapelvek kidolgozásával, az átláthatóság és társadalmi felelősségvállalás hirdetésével, vagy az államot kontrolláló (ún. watchdog) funkció betöltésével és kiterjesztésével. A civil társadalom és tevékenységei a demokratizálás nélkülözhetetlen elemeivé váltak, szervezetei pedig a közjó legfőbb szolgálói, illetve az üzleti és kormányzati szervezetek őrei lettek. De vajon mi a helyzet a civil társadalom és szervezetei legitimitásával és átláthatóságával? A közösségi vélemény képviselőiként vajon elszámoltatható-e a saját működésük, illetve tevékenységeik?

Az elmúlt évtizedek nemcsak a globalizáció és a civil társadalom megerősödését hozták, hanem új kontextust és lehetőségeket is teremtettek az *elszámoltathatóság* (accountability) „problémáinak” kezelésére. Az elszámoltathatóság az új évezred egyik feltűnő jelensége lett, és egyre több elképzelés születik megvalósíthatóságával és annak módjaival kapcsolatban. A kormányzati, az üzleti és a nonprofit szektornak

folyamatosan újabb és összetettebb kihívásoknak kell megfelelni, amely gyakran alapjaiban változtatja meg szervezeteinek működését.

A *piaci környezet*, amelyben a civil társadalom szervezetei működnek, mint ahogy arra már utaltam, jelentős *változásokon* ment keresztül az elmúlt évtizedekben. A nonprofit szervezeteknek harcolniuk kell a társadalmi erőforrásokért és ebben a küzdelemben komoly, üzlet-szerű versenyzőkké kell válniuk. A harmadik szektor szervezetei már nem olyan védett környezetben működnek, ahol az ígéreteken kívül mást nem várnak el a pénzbeli támogatás fejében. Az adományozói/támogatói társadalom, mind a kormányzati, mind a jótékonyági, egyre inkább megkívánja a nonprofit szervezetektől, hogy demonstrálják tevékenységeik társadalomra gyakorolt hatását és költséghatékonyságát, illetve igazolják, hogy azok a köz érdekeit szolgálják (Light, 2000). Az adományozók egyre nagyobb beleszólást követelnek az általuk juttatott adományok felhasználásának meghatározásába, és elvárják a nonprofit szervezetektől, hogy megfelelően elszámoljanak azokkal, mérjék teljesítményeiket és kimutassák eredményeiket. A jó szándék önmagában már nem elegendő. Sőt, az utóbbi években a szektor meghatározó szervezeteivel kapcsolatban kirobbanó botrányok *megingatták a közvélemény bizalmát* is a civil társadalom egésze felé, amely ugyancsak a változások szükségességére hívta fel a figyelmet (Independent Sector, 2005; OECD, 2003).

Peter Brinckerhoff (1998) egyenesen arra buzdítja a nonprofit szervezetek vezetőit, hogy alapjaiban változtassák meg elképzeléseiket és a már meglévő gyakorlataikat, amelyek a nem-profitorientált (not-for-profit) szervezeteik stratégiai menedzsmentjére vonatkoznak. Az ő terminológiájában a nem-profitorientált (not-for-profit) jelző arra a megközelítésre utal, hogy a *nem-profitorientált szervezetek* sokkal inkább küldetésvezérelt vállalkozások, mintsem jótékony intézmények. Az üzleti szervezetekhez hasonlóan forrásokat kell szerezniük, hiszen csak úgy l'art pour l'art nem részesülnek az adományokban. A kihívás abban rejlik, hogy a hagyományos nonprofit orientáción felülemelkedve elsajátítsanak bizonyos *vállalkozói szemléletet* és *pénzügyileg is fenntarthatóvá* tudják tenni működésüket. Ezeknek a szervezeteknek tehát

átláthatóvá és elszámoltathatóvá kell válniuk az érintettjeik (stakeholderek) felé, és ezáltal megerősíteni a legitimitásukat.

A felvázolt folyamatok nagyfokú *hasonlóságot* mutatnak az *üzleti világban* végbemenő *változásokhoz*. Ilyen „mozgalmakra” példa a vállalatok és a közszféra intézményeinek kormányzásában megjelenő társadalmi felelősségvállalás (Acar, Aupperle és Lowy, 2001; Backman, 1975; Bowen, 1953; Carroll, 1991, 1999; Friedman, 1970; Moon, 2002), vagy a „társadalmi vállalkozások” (Borzaga és Defourny, 2001; Nyssens, 2006; Spreckley, 1981), nonprofit gazdasági társaságok megjelenése, vagy akár a minőségbiztosítás módszeres előretörése is. Ezzel egyidejűleg a nonprofit szervezetek világában lezajló folyamatok a civil társadalom értékeinek és menedzsment módszereinek újraértékelését és drámai változásait kívánják meg. Csak így biztosítható a nonprofit szervezetek szerepvállalásának és beágyazottságának erősítése az őket körülvevő (piaci) környezetben.

Mindezek ismeretében nem meglepő, hogy egyre komolyabb „követelések” fogalmazódnak meg a civil társadalom szervezeteinek átalakításával és megreformálásával kapcsolatban, amelynek egyik kulcsfontosságú eleme a szektor és szervezetei elszámoltathatóságának megteremtése. Ezek a változtatások a nonprofit szervezetek működését egyre inkább az üzleti szervezetek gyakorlatához közelítenék, és a harmadik szektort még inkább a piac irányába mozdítanák el. Vagyis a nonprofit szervezetek professzionalizálódásán keresztül bekövetkezne a szektornak és szervezeteinek „üzletiesedése”.

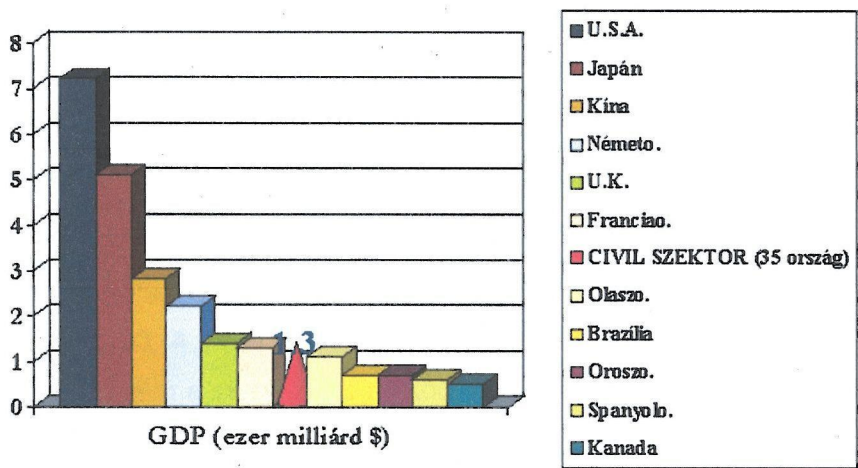
A nonprofit szektor előtt álló kihívások egyik fontos eleme tehát a szervezetek elszámoltathatóságának megteremtésében ölt testet. „Bármerre is fordulunk a filantrópia és a nonprofitok világában napjainkban, *mindenki az elszámoltathatóságról beszél.*” Ilyen és ehhez hasonló mondatokat olvashatunk többek között a New York Times egyik cikkének bevezető részében, amely aztán a nonprofit szervezetek hatékonyságának mérésére hívja fel a figyelmet (Christensen, 2003, 9. o.). Így van ez akkor is, ha bármilyen nemzetközi, nonprofit szervezetekkel kapcsolatos konferenciára tévedünk,

ahol a témák rangsorában mindig előkelő helyen szerepelnek az elszámoltathatósággal kapcsolatos kutatások. Ezen rendezvények közül az egyik legnevesebb az International Society of Third-Sector Research (ISTR) kétévente megrendezésre kerülő nemzetközi konferenciája, amelyből a hetedik 2006. júliusában Bangkokban került megrendezésre. A konferencián a világ számos országából jelen voltak a szektor elismert kutatói és szaktekintélyei, akik az egyik legfontosabb kutatási iránynak ugyancsak az elszámoltathatóságot és annak gyakorlati megvalósíthatóságát jelölték ki (lásd például L. David Brown és Volkhart Finn Heinrich).

Újszerű és bonyolult terület az elszámoltathatóság, és mégsem az. Hiszen amiről szól, az szinte teljes egészében lefedi a civil szervezetek működésének „minden” területét. Másrészt – amiért egyébként „mozgalommá” is kezd válni – olyan gondolatokat és célokat fogalmaz meg, amelyek Damoklész kardjaként, mindig is ott lebegtek a nonprofit szervezetek fejei fölött, csak éppen most jött el az ideje annak, hogy ez a bizonyos kard le is sűjtson. Mostanra növekedett meg a *civil szervezetek jelentősége* akkorára, illetve vált működésük a nyereségorientált szervezetekéhez hasonlóvá, hogy az őket körülvevő környezetben és magukban a szervezetekben is megszületett az igény egy átláthatóbb, felelősségteljesebb, elszámoltathatóbb működés megteremtésére és fenntartására.

Az egész nonprofit szektor egyik fontos jellemzője a gazdasági erőben, pénzben ki nem fejezhető értékteremtő erő; a nonprofit szervezeteknek mint „harmadik szektornak” azonban nemzetgazdasági szinten is kimutatható gazdasági ereje van (A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői 2005-ben, KSH, 2007; Bíró, 2002). A *Johns Hopkins Összehasonlító Nonprofit Szektor Projekt* 1991 óta vizsgálja a világ számos országában a kutatásba bekapcsolódott országok civil szektorainak helyzetét és szervezeteit. Ez a kutatás rávilágított arra, hogy a *civil szektor* tulajdonképpen a világ hetedik legnagyobb gazdaságának tekinthető (1. ábra). „Ha az egyes országok civil szektora egyetlen önálló nemzetgazdaság lenne, az a kiadások rangsorában a világon a hetedik helyet foglalná el, megelőzve Olaszországot, Brazíliát, Oroszországot, Spanyolországot és Kanadát, s alig maradna le Franciaország és az Egyesült Királyság mögött” (Salamon et.al., 2003,

22.o.). Vagy, ahogy más írásokban is olvashatjuk: „A 100 millió dollár éves költségvetésű Greenpeace és a 170 milliós World Wildlife Fund (WWF) gazdagabbak, mint az ENSZ környezetvédelmi programja és a hatáskörükbe tartozó állami szintű kormányok többsége. ... A nem kormányzati szervezetek egy része üzleti vállalkozásokra emlékeztet, saját kereskedelmi részleggel, fejtárgyakkal, médiaszekcióval, forrásteremtő és befektetési stratégiával” (Shaw, 2000, 14. o.; Keane, 2004, 63. o.). Mindamelllett a civil szektor fontos munkaerőpiaci szereplő, munkáltató is egyben: átlagosan a gazdaságilag aktív népesség 4,4 százalékát foglalkoztatják a nonprofit szervezetek (Salamon et.al., 2003). Ezért is kiemelt fontossággal bír, hogy a civil szervezetek elszámoltathatóságának vonatkozásában helyi és nemzetközi szinten is kialakításra kerüljön egy „egységes” felfogás és gyakorlat, amely megerősíthetné a szektor legitimitását.



Forrás (átdolgozva): Salamon, L.M. - Sokolowski, S.W. - List, R. (2003): A civil társadalom „világnézetben”. Budapest, Civitalis Egyesület. 22.o.

1. ábra: Ha a civil szektort egy önálló országnak tekintenénk...

A nonprofit szektor és szervezetei iránt a társadalom bizalma is erőteljesen megingott. Ehhez nagymértékben hozzájárultak a nonprofit szervezetek működésével és pénzügyeivel kapcsolatban a világ számos országában, így hazánkban is, az elmúlt években egyre nagyobb gyakorisággal kirobbanó botrányok is. Ezzel a megváltozott légkörrel, illetve a szervezeteket körülvevő környezet számos más kihívásával kell szembenéznie a szektornak és szervezeteinek egyaránt. Az újfajta követelményeknek

való megfeleléshez mindenképpen szükség van a szervezetek elszámoltathatóságának és átláthatóságának megerősítésére, illetve az elszámoltathatóság újraértelmezése és gyakorlatba történő átültetése is megkerülhetetlenné válik.

A kilencvenes évek elejének politikai változásai magukkal hozták a magyar nonprofit szektor „újászületését” is. A szektor létét és fejlődését a kilencvenes években számos fenntartás kísérte, napjainkra azonban biztosan állíthatjuk: e szervezetek intézményesülése befejeződött. Az 50 ezernél több (KSH, 2006), ténylegesen működő nonprofit szervezet Magyarországon mára a szervezetek világának stabil alkotóelemévé vált még akkor is, ha maga a nonprofit szektor relatíve „fiatalnak” tekinthető.

Az *intézményesülés* a nonprofit szektor szervezeteinek vezetőit is folyamatosan új kihívások elé állítja. A nonprofit szervezetek menedzselésében való részvétel jó iskola a *versenyszektor menedzserei* számára is – állapította meg Peter Drucker, az amerikai nonprofit szektort kitevő közel másfél millió szervezetről (Drucker, 1989). A hazai nonprofit szervezetek vezetőinek a folyamatos *professzionizálódás* (lásd például Adirondack, 1999; Bartal, 1999; Dinya, Farkas, Hetesi és Veres, 2004; Farkas, 1995; Smith & Associates, 1997) mellett, a kívülről érkező újabb és újabb kihívásoknak, elvárásoknak is meg kell felelniük. Ide sorolhatók a folyamatosan változó állami szabályozások, vagy a helyi és a globális piaci környezet átalakulása által generált kihívások; vagy éppen a szervezetek működésével, menedzselésével és kormányzásával kapcsolatos elvárások és ajánlások állandó változása is.

A belső szervezettség, a legitimáció, az átláthatóság kezdeti és későbbi elvárásai mellett napjainkra egyre inkább központi kérdéssé válik a szektor elszámoltathatósága, különös tekintettel a külső elszámoltathatóságra (Farkas és Molnár, 2005b; Vajda, 1997). Az úgynevezett „*nonprofit elszámoltathatósági mozgalom*” egy új keletű jelenség a hazai szervezetek világában, habár az elszámoltathatóság biztosításának szükségessége, mint a szektor előtt álló egyik fő kihívás, már közvetlenül a rendszerváltást követően megjelent (lásd például Siegel és Yancey, 1992). A szektor és szereplői azonban még most is

„tanácstalanul” állnak ezen „új” feladat előtt, és kérdéses, hogy képesek lesznek-e arra, hogy *megfeleljenek ezen új követelményeknek és elvárásoknak.*

A kutatás előfeltevései, fő kérdései és célkitűzései

A nonprofit szervezetek elszámoltathatósága újszerű és bonyolult, ugyanakkor megkerülhetetlen területe a nonprofit szervezetek menedzsmentjének. A téma vizsgálatakor bizonyos tényezőket célszerű adottságként, a feltétel rendszer részeként kezelni. Kutatási problémám és fő kérdéseim megfogalmazásakor a következő *kiinduló feltételezésekkel (előfeltevésekkel)* éltem:

- A hazai nonprofit szervezetek elszámoltatható működésének megteremtése elengedhetetlenül fontos a szektor szervezeteinek a „megfelelő” (értsd később a 3.2.1. fejezetben bemutatásra kerülő sztenderdeknek megfelelő) működés és fejlődés tekintetében. Annak ellenére, hogy a magyar nonprofit szektor intézményesülése befejeződött, a szervezetek jó része intézményi, szervezeti fejlettségét tekintve még elmarad a nemzetközi szinttől, ahol az elszámoltathatóság már szinte beépült a szervezetek mindennapos működési gyakorlatába. A szervezetek fejlődését és felzárkózását nagymértékben elősegítené működésük elszámoltathatóságának növelése.
- A magyarországi nonprofit szektornak és szervezeteinek szüksége lenne *saját*, a hazai viszonyoknak megfelelő, *elszámoltathatósági mechanizmusok működésére; elszámoltathatósági sztenderdek és azok megvalósulását felmérő, (ön)értékelő eszközök* megalkotására.
- Amennyiben a szervezetek *működésüket az elszámoltathatósági kezdeményezések* által támasztott elvárásoknak megfelelően alakítják, úgy szervezetük *hatékonyabbá* válhat.

- Az elszámoltathatóság *bevezetése* a hazai nonprofit szervezetek gyakorlatába *nehezen megvalósítható*. A szektor és szervezetei még nem készek arra, hogy befogadják ezt a szemléletet és alkalmazzák a módszereit.
- Az elszámoltathatósági módszerek (például sztenderdek) hatékony alkalmazásához szükség lenne a nonprofit szervezetek *jogi szabályozásának egységesítésére* Magyarországon. A megfelelő, érthető átlátható és könnyen értelmezhető törvényi szabályozás, illetve háttér, szükséges és elengedhetetlen feltételét jelenti az elszámoltathatóságnak. Egy nonprofit szervezetnek ugyanis mindenképpen meg kell(ene) felelni ezeknek az alapvető elvárásoknak és előírásoknak.
- A *globalizáció* és az *európai uniós tagság* a változások és az elszámoltathatóság irányába ható erőknek tekinthetők. Még akkor is, ha lassan, de a hazai szektor és szervezetei legitimebb, átláthatóbb és elszámoltathatóbb működését fogják eredményezni. Ezért is van szükség arra, hogy megismerjük, majd adaptáljuk a már meglévő külföldi gyakorlatokat, és hogy megfeleljünk a külföldi sztenderdeknek és elvárásoknak. Természetesen a hazai viszonyok és sajátosságok figyelembe vétele mellett.

Kutatásom fő *problémájaként* definiáltam tehát a hazai nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának nem megfelelő kezelését. Ezzel összefüggésben rögtön felmerül a kérdés, hogy mit is jelent az elszámoltathatóság a gazdaság, a szektor, vagy egy szervezet szempontjából (például institucionalista megközelítésben, DiMaggio és Powell, 1983), illetve hogyan vizsgálható és értékelhető, milyen elméleti és módszertani eszközökkel közelíthető meg. Ezen összetett problémakör következtében *három fő kérdéskört* ölel fel a disszertáció. Témaválasztásomból következően a disszertáció nem vállalkozik (statisztikai) modellek felállítására, illetve azokon belül változók közötti valószínűségi kapcsolatok vizsgálatára, ezért a hipotézisek elnevezés helyett a kutatási kérdések elnevezést használom. Kutatási kérdéseimet három fő kérdéscsoportba rendezve foglalom össze:

1. Hogyan értelmezhető az elszámoltathatóság?

Melyek az elszámoltathatóság elméleti aspektusai? Milyen tényezők állnak a vizsgált téma háttérében? Hogyan értelmezhető a nonprofit elszámoltathatóság fogalma és megközelítései?

2. Hogyan értelmezhető, mit jelent az elszámoltathatóság a gyakorlatban?

Az elszámoltathatóság gyakorlati megvalósíthatóságának és érvényesíthetőségének milyen eszközei és módszerei ismertek külföldön? Mi a meglévő hazai „gyakorlat”? Milyen előnyökkel jár a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának megteremtése? Milyen problémákat, dilemmákat vet fel ez a szektor és szervezetei számára?

3. Milyen módszerrel lehetne felmérni, értékelni és fejleszteni a hazai nonprofit szervezetek elszámoltathatóságát?

Hogyan, milyen megközelítés alkalmazásával lehet a hazai viszonyoknak megfelelő módszertant kidolgozni? Milyen lenne a fogadtatása, hogyan reagálnának a szervezetek egy ilyen új kezdeményezésre?

Kutatásom *alapvető célkitűzései és várható eredményei* az alábbiak:

- A nonprofit szervezetek *elszámoltathatóságával* foglalkozó *szakirodalom*, mint kutatási témám elméleti háttérének áttanulmányozásán túlmenően, olyan szemléletű feltérképezése, ismertetése, illetve *adaptációja*, amely a *hazai* nonprofit menedzsment szakirodalom számára *hiánypótló jellegű*.
- Az *elszámoltathatóság* nemzetközi és hazai *gyakorlatának* áttekintése, és kritikai szemléletű *bemutatása* a nonprofit, az üzleti és a kormányzati szektor vonatkozásában egyaránt.
- Olyan *elszámoltathatósági módszertan* – elszámoltathatósági sztenderdek és azok megvalósulását tesztelő, önértékelést szolgáló kérdőív, illetve értékelési rendszer –

kidolgozása, amely a hazai nonprofit szektornak, a szervezetek működésének, illetve környezetük sajátosságainak figyelembe vételével, az elszámoltathatóság gyakorlati megvalósításához megfelelő eszköznek bizonyul.

- *Az elszámoltathatósági modell sztenderdjeinek és kritériumainak – mint kidolgozott módszertannak – tesztelése, illetve a megfelelést vizsgáló önértékelő kérdőív és az értékelési rendszer alkalmazhatóságának vizsgálata.*
- *Az összegyűjtött szekunder információk, illetve a terepkutatás primer adatai és eredményei alapján (interjúk, lekérdezett kérdőívek) információ- és adatbázis összeállítása.*
- *A figyelem felkeltése és ráirányítása kutatásomon – és a hatására esetlegesen meginduló folyamatokon keresztül – a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának, elszámoltatható működésének fontosságára.*

Kutatásom problémafelvetésével, kérdéseivel és célkitűzéseivel összhangban kifejtem alkalmazott kutatási módszereimet és eszközeimet, illetve a kutatás várható kockázatait.

Kutatási módszerek, eszközök

A nonprofit szervezetek *elszámoltathatóságának elméleti megalapozását* szolgáló fejezetemben elsősorban a *kritikai, forráselemző módszert* alkalmazom. A vonatkozó eredeti források ismertetése, illetve adaptációja kritikai megközelítéssel történik, vagyis az elméleti kérdések tisztázása során a szakirodalom kritikai áttekintésével mutatom be a téma összetettségét, sokrétűségét – elsősorban *normatív jelleggel*. Ezt a módszert alkalmazom a további fejezetek elméleti kérdéseinek tisztázása során is, mint például az elszámoltathatóság nemzetközi és hazai gyakorlatának áttekintésénél és kritikai szemléletű bemutatásánál.

A hazai nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának felmérésére és (ön)értékelésére szolgáló módszertan (modell, sztenderdek, kritériumok-alkritériumok, kérdőív, értékelési rendszer) kidolgozásához felhasználok az elszámoltathatóság elméletének és gyakorlatának kritikai szemlélettel feldolgozott alapjait; illetve *institucionalista* és *rendszer szemléletű megközelítésben*, elsősorban a *leíró módszert* alkalmazva megalkotom *verbális modelletemet* és a kapcsolódó módszertant.

Kutatásom alapvető célkitűzései között szerepel a kidolgozásra kerülő elszámoltathatósági módszertan tesztelése, illetve „testreszabása” is. Ezt a hazai *nonprofit szektor „tipikus”* (értsd vizsgálat céljainak megfelelő) *szervezeteinek* megszólaltatásával, *bevonásával* kívánom elérni. *Terepkutatásom* alapvető célkitűzéseinek megvalósításához kutatási megközelítem és választott módszereim, eszközeim elsősorban *kvalitatív* jellegűek. Mind a kvantitatív, mind a kvalitatív megközelítésmódnak (paradigmáknak) megvannak a kutató és kutatása számára az előnyei, illetve hátrányai. A tudományos kutatás *kvantitatív* oldalára a pozitivisták szemléletmód alkalmazása jellemző, ahol a számszerűsíthető adatok matematikai-statisztikai vizsgálata alapján következtethetünk tudományos feltevéseink (hipotéziseink) érvényességére. Kutatásom jellege és célkitűzéseinek elérése nem mereven strukturált, hanem a valós élethez, a természetes társadalmi helyzethez közeli rugalmas módszerek, vagyis a *kvalitatív szemléletmód* alkalmazását teszik indokolttá.

A kvalitatív kutatás *alapelvei és jellemzői* közé tartoznak az alábbiak, amely tulajdonságok érvényesek kutatásomra is:

- A jelenségeket természetes környezetükben és viszonyaik között vizsgálja.
- Elsősorban az érintettek (emberek) viszonyulásai alapján – természetszerű felfogásmódban – mér és minősít.
- Céljai közé tartozik a látens („hallgatólagos”), azaz a szavakkal nehezen kifejezhető tudásbázis, illetve a szimbolikus jelenségek feltárása is.
- Az „elméleti mintavételt” részesíti előnyben, a véletlenszerű és a reprezentatív mintavételekkel szemben, annak érdekében, hogy a kérdésfeltevésnek természetszerű terepét próbálja rekonstruálni. A vizsgált jelenségek és emberek

viszonyainak rekonstruálása ugyanis nem lehet véletlenszerű, mert az életben sem véletlenszerűen alakul ki a társas viszonyok hálózata (Glaser és Strauss, 1967). Az elmélet (grounded theory) értelmében „valóságghűbb” eredményekre juthatunk, ha válaszadóinkat a mindennapi élet viszonyrendszerének prototípusai közül választjuk.

- Az induktív adatelemzést, illetve konkrét vizsgálati adatokra alapozott elméletalkotást (ún. „megalapozott elméletet”) preferálja.
- A kutatás tervezésére a rugalmasság, a folyamatában alakíthatóság jellemző.
- Az érintettekkel (az adatok forrásaival) tesztelt, megbeszélte és ellenőrzött eredmények, melynek célja, hogy az érintettekkel teszteljük kérdés-feltevéseink (hipotéziseink) helyénvalóságát.
- Az esettanulmány módszer alkalmazása az eredmények ismertetésekor.
- A kvalitatív eredmények óvatos alkalmazása, leíró jellegű értelmezése. A kvalitatív eredmények megbízhatóságának speciális kritériumai vannak, így érvényességük is speciális. A kvalitatív kutatás eredményei alapján nem lehet általánosítani, nem lehet általános érvényű törvényeket és elméleteket megfogalmazni. A kapott eredmények és törvényszerűségek lokális, helyi értékűek lesznek (a grounded theory elméletképzése értelmében), vagyis csak a vizsgálat által felölelt körre vonatkoztathatók. Kvalitatív kutatásunkkal a kérdésfeltevésünk által meghatározott határokon belül keressük a választ, s nem azon kívüli, elméleti, esetleg alapkutatáshoz tartozó kérdésekre. Cronbach (1975) szerint „ha a helyi feltételeket a megfelelő súllyal számítjuk bele kutatásunkba, minden általánosítás egy munkahipotézis, nem pedig következtetés”. (Lehota, 2001)

A kvalitatív adatelemzést lehetővé tevő kutatási *módszerek* közül – például kutatási interjú, fókuszcsoporthoz vizsgálat, megfigyelés, tartalomelemzés, repertoárrács technika, hálózatelemzés – terepkutatásom során a *kutatási interjú* technikáját alkalmazom.

Az *interjú* a társadalomtudományokban gyakran alkalmazott adatgyűjtési módszer. Az interjúk típusai az erősen formalizált, strukturált interjúktól, a közepes mértékben formalizált, féligstrukturált interjúkon keresztül, a leginkább informális, strukturálatlan interjúkig terjedhetnek. Célkitűzéseim elérése érdekében *kvázi féligstrukturált interjúk*

lefolytatását tervezem. Az interjúk vezérfonalát a kidolgozásra kerülő elszámoltathatóságot tesztelő (önértékelő) kérdőív képezi, amely túlnyomórészt zárt kérdéseket tartalmaz (formalizáltság, strukturáltság). A kérdések szervezetekre vonatkoztatott megválaszolásán túlmenően azonban – a kérdőív, mint módszer tesztelése és fejlesztése érdekében – az interjúalanyok „feladata” lesz az egyes kérdések minősítése, illetve azok tartalmával – mint az elszámoltathatósági sztenderdek kritériumaival – kapcsolatban megjegyzések, észrevételek hozzáfűzése is. Ennek, illetve az interjúk során feltevésre kerülő kiegészítő kérdéseknek köszönhetően, a kutatási interjúknak lesznek kevésbé formalizált, strukturálatlan részei is.

Az interjúk ilyen formában történő lefolytatása megfontolt, tudatos választás eredménye. Az interjúk formalizált, strukturált része, vagyis a kérdőív kérdéseinek egységes és ismételt alkalmazása, illetve a magas standardizáltság biztosításával a válaszok befolyásoltságának kivédése lehetővé teszi majd a kapott adatok összehasonlíthatóságát. A kutatás fő témái lefedetté válnak, a kérdésekre adott válaszok, információk pedig nemcsak összehasonlíthatóvá, hanem viszonylag könnyen számszerűsíthetővé (kvantifikálhatóvá) alakíthatók lesznek. A strukturált interjútechnika alkalmazása lehetővé teszi a célirányos adatgyűjtést, azonban a kutatási területre vonatkozóan kevés új szempont, avagy látásmód felszínre kerülését engedi meg – hiszen csak előre meghatározott kérdésekre keres válaszokat. A kevésbé formalizált, nem-strukturált interjú sokkal inkább felfedező jellegű, hiszen rugalmasságánál fogva olyan témák és területek felé terelhető az interjú, amelyeket a válaszadó tekint fontosnak a kutatás tárgyával kapcsolatban. A kérdezett ezáltal együttműködő félle válhat, mivel ő is rendelkezik cselekvési és kibontakozási szabadsággal.

Kutatásom célkitűzéseinek magvalósításához e két interjútypus vegyítésére, *kvázi féligstrukturált interjúk* lefolytatására lesz tehát szükség. Egyrészt garantálnom kell bizonyos alapinformációk megszerzését, másrészt az interjúk szerkezetének rugalmasnak kell maradnia, hogy olyan információk is felszínre kerülhessenek, melyek előre nem tervezhetők, viszont szorosan kapcsolódnak kutatási témámhoz.

Ennek az integrált megközelítésnek nagy előnye, hogy mind a kvalitatív, mind a kvantitatív szemlélet érvényre juthat benne (a kérdés csak azok arányának és hangsúlyosságának megállapítása). A strukturált és a nem-strukturált részek kombinációjával mindamellett sokszínű információkhoz juthatok kutatási témakörömmel kapcsolatban. Strukturált kérdéseimmel a vizsgálandó területeket fókuszban tarthatom, míg a rugalmas kitérőkkel kiegészítő információkhoz juthatok. Így olyan komplex adatok nyerhetők, amelyek a vizsgált kutatási területem szélesebb spektrumú és mélyebb megértését teszik lehetővé. Természetesen az interjúk ily módon történő lefolytatása az interjúkészítő részéről – vagyis részemről – komoly felkészülést és nagyfokú szakértelmet igényel (például az interjú kontrolljának, gördülékeny lefolytatásának tekintetében), illetve meglehetősen időigényes folyamat. A kapott adatok elemzése olyan látásmódot követel meg, amely mind a kvalitatív jelentéssel bíró adatfajtát, mind a mérhető, számszerű adathalmazt saját rendszerén belül elemzi. Ez a folyamat rendkívül időigényes, illetve fontos, hogy a végén a két megközelítésből származó eredményeim, illetve következtetéseim összetartását vagy széttartását megvizsgáljam és elemezzem.

A kutatás lehetséges és várható kockázatai

A kutatással kapcsolatban beazonosítható kockázati és bizonytalansági tényezők számbavétele, proaktív és megelőző megközelítés alkalmazását jelenti, amely kutatásom megalapozottságát és megbízhatóságát növelheti. Kutatásom kockázati és bizonytalansági tényezői alatt elsősorban azokat a veszélyeket és problémákat értem, amelyek felléphetnek kutatásom során és befolyásolhatják annak eredményességét.

Ebben a fejezetben röviden áttekintem kutatásom lehetséges és várható kockázati, illetve bizonytalansági tényezőit, és a kivédésük érdekében tervezett megoldásokat; majd disszertációm utolsó fejezetében bővebben is kifejtem a ténylegesen alkalmazott eszközöket.

- Elszámoltathatósági módszertanom (első változatának) kidolgozása a már meglévő, elsősorban nemzetközi elszámoltathatósági mechanizmusok (irányelvek, sztenderdek, és így tovább) elemzésén és összehasonlításán fog alapulni, illetve azok adaptációját fogja jelenteni. A kritikai megközelítés alkalmazásának ellenére is elképzelhető, hogy bizonyos elemei – még ha csak apró részletekről is van szó – nem lesznek ráilleszthetők a hazai gyakorlatra. A módszertan alkalmazhatóságára is kihatással levő kockázati tényező kezelhető azzal, hogy a pusztán felülről lefelé irányuló megközelítést kiegészítem olyan tevékenységekkel, amelyek még jobban a gyakorlat oldaláról közelítik meg a témát (lásd hazai nonprofit szektor „tipikus” szervezeteinek megszólaltatása, bevonása a kutatásba).
- Jelen pillanatban a magyar nonprofit szektor és szervezetei működésének „szabályozására” nem állnak rendelkezésre, nincsenek bevezetve elszámoltathatósági módszerek. Kutatásom célkitűzése ezért az, hogy olyan módszertant dolgozzak ki, amely holisztikus szemléletet és általános megközelítést tükröz, és így a civil társadalom „bármelyik” szervezete által alkalmazható. Egyik lehetséges veszélye, illetve kritizálható, vitatható eleme ennek a megközelítésnek, hogy a kidolgozásra kerülő eszközök túl szofisztikáltak és túl általánosak lesznek (lásd később a 2.4.2. fejezetben az elszámoltathatóság dilemmáinál). Ugyanakkor kutatásom célkitűzései között pontosan ez szerepel: olyan általános érvényű nonprofit elszámoltathatósági módszertan kidolgozása, amely később nemcsak a tudományos-szakmai viták, hanem a szektor meghatározott szegmensei számára jóval specifikusabb elszámoltathatósági mechanizmusok kidolgozásának alapjául is szolgálhat.
- A kutatási minta kiválasztása, a szektor „tipikus” (értsd vizsgálat céljainak megfelelő) szervezeteinek beazonosítása vitatható lehet. Ennek kivédése érdekében szakértői megközelítés alkalmazását tervezem.

- A kutatásban való részvételre a hajlandóság a mintába választott szervezetek és képviselőik részéről nehezen lesz biztosítható. A részvételi hajlandóság biztosításának egyik lehetséges eszköze a kapcsolati tőke mozgósítása lesz.
- A kutatás alapvető célkitűzésein ugyan túlmutat, de mindenképpen szorosan kapcsolódik ahhoz, hogy a kidolgozásra kerülő elszámoltathatósági módszertan gyakorlatba történő bevezetésének fogadtatása bizonytalan kimenetelű. A szervezetek érdeklődését elszámoltathatóságuk növelésére a szervezetek megfelelő tájékoztatásával, információval történő ellátásával tervezem felkelteni.

A disszertáció felépítése

Az előzőekben bemutatam kutatási témám relevanciáját és felvettem az elszámoltathatóság, illetve kutatásom problémáját. Ismertettem a kutatás előfeltevéseit és megfogalmaztam fő kérdéseimet. Ezt követően bemutatam választott kutatási módszereimet és eszközeimet, illetve felvázoltam kutatásom várható eredményeit és a lehetséges kockázati tényezőket.

Disszertációm első fejezetében *áttekintést* nyújtok a nonprofit szervezetek *elszámoltathatóságáról*. Először tisztázom a *civil társadalom fogalomrendszerének* kutatásom szempontjából legfontosabb kifejezéseit. Ezt követően röviden ismertetem a *téma hátterét*, kiemelve a kormányzás, a professzionalizáció, a demokratikus működés és a legitimáció területén bekövetkezett változásokat, illetve azok hatásait a nonprofit szervezetek működésére. Ezután kifejtem a nonprofit szervezetek *elszámoltathatóságának fogalmát és megközelítéseit*, és az azok *értelmezésében* bekövetkezett változásokat.

A második fejezetben áttérek az *elszámoltathatóság gyakorlati megvalósíthatóságára*, és bemutatom a különféle (nemzetközi és hazai) elszámoltathatósági kezdeményezéseket: nonprofit és – a teljességre törekvés igényével – for-profit módszereket, eszközöket egyaránt. Számos sztenderd és etikai kódex került kialakításra, hogy általános

elszámoltathatósági irányelveket fogalmazzanak meg a nonprofit szervezetek számára a kormányzás kontextusán belül. Kutatásom során definiáltam, hogy melyek azok a meglévő módszerek, amelyek az elszámoltathatóság gyakorlati megvalósítását segítik elő. Ezután összegyűjtöttem és áttanulmányoztam a fellelhető elszámoltathatósági és egyéb olyan mechanizmusokat, amelyek mind a civil társadalom „egyenszilárdságának” kialakítására törekednek. A beazonosított gyakorlatok felsorolását, illetve rövid és kritikus elemzését követően kitérek az *elszámoltathatóság előnyeinek és dilemmáinak* ismertetésére, amely részben kutatásom várható hasznosságának, illetve korlátainak felvázolását is jelenti.

Az elszámoltathatóság gyakorlatának áttekintése után, disszertációm harmadik fejezetében bemutatom a *nonprofit elszámoltathatóság modelljét* és *sztenderdjeit* (NESz), illetve az önértékelést szolgáló *kérdőívet* és *értékelési rendszerét*, amelyeket a már meglévő gyakorlatok kritikus elemzése után alkottam meg, a *hazai civil szektor* és *szervezetei* számára. A sztenderdek megalkotása és még inkább a kérdőív összeállítása kapcsán alaposan áttanulmányoztam azokat a *hazai, elsősorban szektorális kezdeményezéseket*, melyek a nonprofit szervezetek átláthatóságának és elszámoltathatóságának növelését célozzák meg – ha csak áttételesen is –, és összevetettem azokat a saját modellemmel és az önértékelést szolgáló kérdőívvel. Az összehasonlítás eredményeképpen további elemekkel és ajánlásokkal egészítettem ki sztenderdjeimet és a kérdőívet.

Annak érdekében, hogy minél jobban a helyi „igényekhez” igazítsam elszámoltathatósági modelletem, *terepkutatást* végeztem, melyet disszertációm negyedik fejezetében mutatok be. Az empirikus, primer kutatás módszertana *kvalitatív* volt. Kiválasztottam a kutatási *mintát*, majd a mintában szereplő szervezetekkel megszerveztem és lefolytattam a *mélyinterjúkat*, illetve *lekérdeztem* az elszámoltathatósági sztenderdeknek való megfelelést felmérő *kérdőívet*. Az interjúk elsődleges célja az volt, hogy *teszteljem a kidolgozott módszertant*, vagyis megvizsgáljam az elszámoltathatósági *sztenderdek*, illetve az azoknak való megfelelést tesztelő (önértékelő) *kérdőív és értékelési rendszerének alkalmazhatóságát*. Ezen

túlmenően célom volt az is, hogy áttekintést kapjak a mintában szereplő „tipikus” *nonprofit szervezetek állapotáról és felkészültségéről* az elszámoltathatósági sztenderdek ajánlásainak adaptációjával kapcsolatban. A kapott visszajelzések és eredmények alapján megalapozottan eszközölhettem a sztenderdek és a kérdőív egyes tényezőinek újragondolását, esetleges megváltoztatását. Az interjúk tanulságainak és eredményeinek ismertetésekor a mintában szereplő szervezetek működésének elszámoltathatóságával kapcsolatban teszek észrevételeket és megállapításokat. Ezt követően kifejtem a kutatás és a téma gyakorlati implikációit, és a levonható következtetéseket.

Disszertációm ötödik, és egyben utolsó fejezetében *összefoglalom* célkitűzéseim megvalósulását és vizsgálatom eredményeit. Bemutatom kutatásom feltétel rendszerének, kiinduló feltételezéseinek „jóságát”, illetve „megválaszolom” kutatásom fő kérdéseit. Ezt követően ellenőrzöm kutatási módszereim és eszközeim helyességét, majd elemzem kutatásom kockázati tényezőit, illetve ismertetem kutatásom lehetséges korlátait is. S végül, kifejtem kutatási témám továbbfejlesztésének lehetőségeit, és röviden összegzem a leírtakat.

Disszertációm egyes fejezeteiben felhasználom témavezetőmmel, Dr. Farkas Ferenc ccel közösen publikált írásaink anyagait is, amelyhez szerzőtársam hozzájárulását megkaptam, és a felhasznált forrásokat az irodalomjegyzékben feltüntettem.

1. AZ ELSZÁMOLTATHATÓSÁG ELMÉLETI HÁTTERE ÉS ASPEKTUSAI

„Egyszerű válasz könnyen adható az egyszerű kérdésre csakúgy, mint bonyolult válasz a bonyolult kérdésre. Ugyanakkor bonyolultan válaszolhatunk bármely egyszerű kérdésre is, de egyszerű választ csak igen ritkán adhatunk egy bonyolult és többszörösen összetett kérdésre.”

/Névtelen szerző/

A bevezetésben már szót ejtettem arról, hogy a nonprofit szektor egyre fontosabb szociális és gazdasági erőt képvisel a világ országaiban, és talán az egyik legfontosabb globális erőnek tekinthető. Éppen ezért az előtte álló *kihívások* is óriásiak, úgy mint a láthatóság és legitimitás, az elszámoltathatóság és hatékonyság, valamint az együttműködés más szektorokkal (partnerség) és a fenntarthatóság.

1.1. A téma hátterének vizsgálata

A „nonprofit elszámoltathatóság” az új évezred menedzsment-gondolkodásának egyik központi fogalmának, kategóriájának tekinthető, és egyre több elképzelés születik alkalmazhatóságával és annak módjaival kapcsolatban. A nonprofit szervezetek világa és az üzleti élet egésze dinamikus, sőt olykor drámai változásoknak van kitéve. Ez megköveteli a szervezetektől, hogy újragondolják és újfogalmazzák tevékenységi köreiket és azok végrehajtásának mikéntjét. Az átalakulási folyamat zászlaján számos jelmondat olvasható: vállalkozói szellem, teljesítményértékelés, átláthatóság és elszámoltathatóság, felelős kormányzás, adaptív kapacitásbővítés, vagy akár az „üzleti” nonprofit szemlélet kialakítása is. A nonprofit szektornak és szervezeteinek új utakat kell felfedeznie és új módszereket kell kimunkálnia, hogy megfelelő válaszokat adhasson ezen kihívásokra. Ezáltal vezethetők csak a szervezetek a megkövetelt szervezeti kiválóság és a magas teljesítmények felé.

Az elszámoltathatóság a gyakorlatban számos formát ölthet; lehet belső vagy külső, formális vagy informális, vertikális vagy horizontális, lentől-felfelé vagy felülről-lefelé irányuló. Alkalmazhatósága széleskörűen megalapozott, a kérdés tehát az, hogy az eredményes elszámoltathatóság érdekében hol jelöljük ki és hova rendeljük a döntési felelősségeket, hogyan alakítsuk ki a beszámoltathatóság és a végrehajtás hatékony mechanizmusait, hogyan rangsoroljuk a *többszörös elszámoltathatóság* egyes fokozatait (Molnár és Farkas, 2005a, 2005b). Mindezek körültekintő meghatározása után foghatunk csak hozzá az alkalmazások kialakításához és egységes keretbe foglalásához.

Disszertációmban bemutatom a nonprofit elszámoltathatóság fogalmának különböző megközelítéseit, illetve alkalmazási területeit, különös tekintettel a nonprofit szervezetek elszámoltathatósági kapcsolatrendszerének visszasságaira. A nonprofit világ nagy kihívása, hogy elszakadjon az elszámoltathatóság anomáliaként való kezelésétől, és egyfajta *normaként* átvegye, vagy még inkább működésébe beépítse azt (Newell és Bellour, 2002). Fontos tehát, hogy kritikusan megvizsgáljuk az elszámoltathatóság különböző felfogásait és alkalmazási területeit a nonprofit szervezetek körében, felhasználva a nyereségorientált és kormányzati szervezetek ide vonatkozó gyakorlatát. Szükséges is, hiszen a mai világ szervezetei szinte korlátlan hatalommal bírnak, ugyanakkor szinte semmilyen felelősséggel nem tartoznak ezért; közel olyan hatalmasak, mint az államok, ám kevésbé elszámoltathatók (Newell, 2000). Disszertációmban felvázolok egy lehetséges keretet, amelynek segítségével a nonprofit szervezetek elszámoltathatósági kapcsolatrendszere kézzelfoghatóvá válik, ezáltal alapját képezheti a különféle elszámoltathatósági megközelítések egységesítésének.

Mielőtt azonban elmélyednénk a felvázolt megközelítések megismerésében, mindenképpen szükséges, hogy röviden tisztázzásra kerüljenek a disszertációban használt bizonyos kifejezések: úgymint a civil társadalom, a nonprofit szektor, a nem kormányzati szervezetek és a civil-nonprofit szervezetek fogalma.

1.1.1. Civil társadalom – nonprofit szektor

Habár a *civil társadalom* fogalma dinamikus (Nagy, 2003), fogalmi jellemzőit a szakirodalom a következőképpen foglalja össze (lásd például Arato és Cohen, 1984, és Márkus, 1992 nyomán Kondorosi, 1998, 45. o., és Bíró, 2002, 1. o.):

- (1) A civil társadalom különbözik a társadalom többi intézményrendszerétől létrejöttének és működésének sajátos szabályai vonatkozásában. A civil társadalom személy- és szervezetegyesülések, illetve önálló szervezetek hálózata.
- (2) A civil társadalom létezésének elvi alapjait az emberi jogok, illetve az állampolgári jogok érvényesülése, valamint a jogállamiság, a demokrácia és az (érdek)pluralizmus jelentik. A civil társadalom mindamellett olyan elvekre épül, mint az autonómia, az altruizmus, a felelősség, a pluralizmus, a szolidaritás és a szubszidiaritás.
- (3) A civil társadalom nem azonosítható sem az állammal (nem lehet közvetlen állami, közhatalmi kontroll), sem a magánszférával (nem lehet személyes haszonszerzés), ugyanakkor a kapcsolódásai mindkét szférához közvetlenek és szervesek.
- (4) A civil társadalom alapvető funkciója, hogy szembesítse az állami aktivitás célkitűzéseit, az általa képviselt népesség céljaival és értékeivel. Ezt az általa biztosított érdekartikuláció és a nyilvánosság útján érheti el, amelynek az egyik legfontosabb eszköze a „közösségi részvétel”.

Az Európai Unió Gazdasági és Szociális Bizottsága (1999) a politológia nagyjaira (Tocqueville, Durkheim, Weber) hivatkozva, szintén megfogalmazta a civil társadalom általános alapelveit (lásd szintén Arató, 2005). Ezen alapelvek az előző fogalmi jellemzőkhöz hasonlóan kiemelik a civil társadalom formalizált, intézményesült jellegét, autonómiájának fontosságát, kollektív célokat szolgáló és állampolgárokat képviselő jellegét (közvetítő szerep), az önkéntesség és a szabad csatlakozás fontosságát illetve azt, hogy a civil társadalom az államtól független ugyan, de a jog uralma (rule of law) alá tartozik.

A civil társadalomnak létezik ún. kitágított megközelítése is, melynek értelmében nemcsak szervezett formák képezik a részeit, hanem az állampolgárok aktív önszerveződéseinek formái is (például mozgalmi tevékenységek), vagyis a civil szervezetek és mozgalmak alkotják magát a civil társadalmat. Ezen megközelítés értelmében a civil társadalomnál szűkebb kategóriát jelent a nonprofit szektor.

A civil társadalom, illetve az ún. „*harmadik szektor*”, szereplői közé tartoznak a *nem kormányzati szervezetek* (NGO-k). A *nonprofit szervezetek* fogalmát a szakirodalom szintén többféle megközelítésben tárgyalja, mint például jogi megközelítésben, statisztikai definíció szerinti formai megközelítésben, tartalmi szempontból szervezeti megközelítésben, funkcionális megközelítésben, vagy a működés belső sajátosságai, jellemzői alapján. Ezen megközelítések közül ismertetnék néhányat.

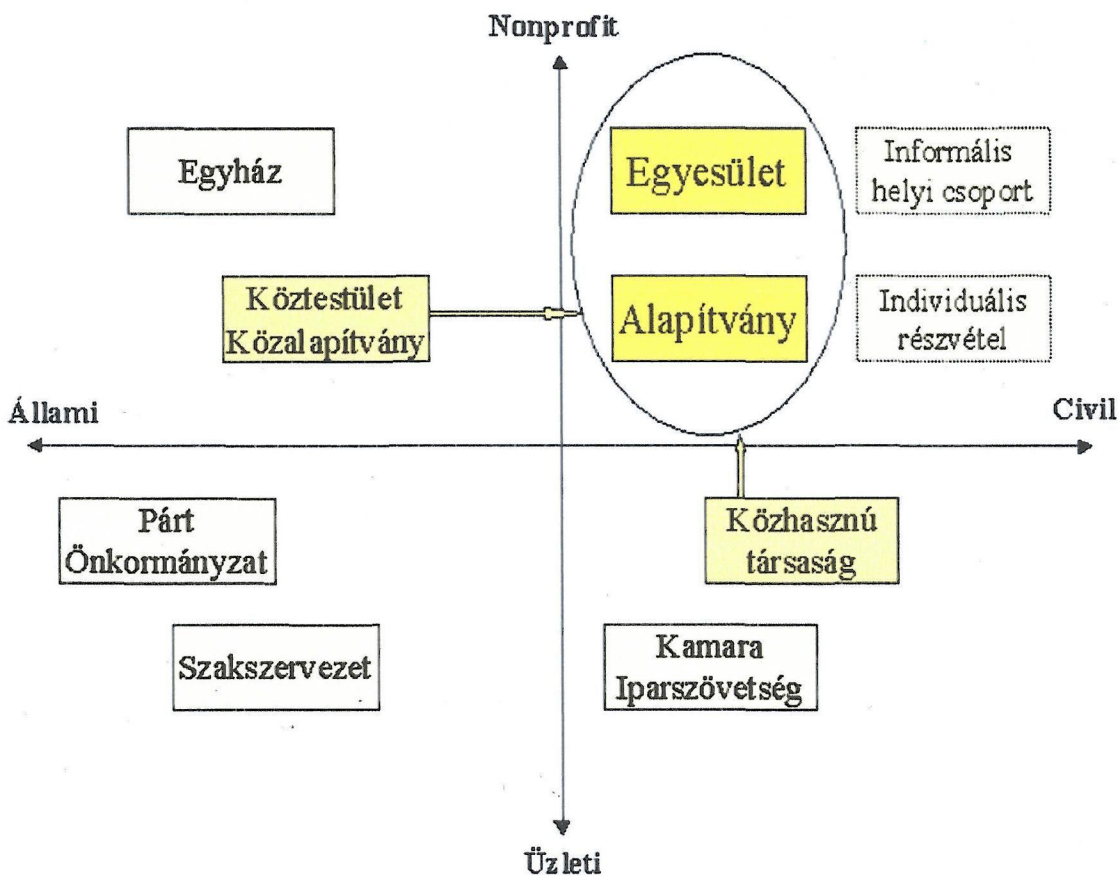
A magyarországi *statisztikai definíció* szerint, mely a hatályos jogszabályok alapján született meg, formai szempontból a nonprofit szervezetek közé tartoznak az egyesületek, az egyesülések, a magánalapítványok, a közalapítványok, a köztestületek, az érdekképviselések és szakszervezetek, a közhasznú társaságok, valamint a nonprofit szervezetek által alapított intézmények (KSH, 2006). *Tartalmi* szempontból a nonprofit szervezetek közé tartoznak mindazon szerveződések, amelyeknél érvényesül a kormányzati szektortól való szervezeti függetlenség, az intézményesültség (önálló jogi személyiség), a profitszétoztás tilalma, az önkormányzatiság (önálló vezetőség, öngazgatás), valamint bizonyos mértékben az öntevékenység, önkéntesség is. A nonprofit *szervezeti* definíciók közül a legelfogadottabbnak – mind a nemzetközi, mind a hazai szakirodalomban –, a korábban már említett baltimore-i John Hopkins Egyetem által folytatott nemzetközi összehasonlító projekt definíciója tekinthető (Györffy, 1998). Ennek értelmében az alábbi ismérvekkel rendelkező szervezet tekinthető nonprofit szervezetnek (Salamon és Anheier, 1995):

- Kormányzattól független (nem állami). A nem kormányzati szervezetek (NGO-k) jellemzője a függetlenség. Ezek a szervezetek függetlenek a kormányoktól, az állami intézményektől, a politikai pártoktól és a gazdálkodó (üzleti) szervezetektől is.

- Elsősorban nem profitszerzési célokat követ, illetve gazdálkodása eredményét a szervezethez tartozók között nem osztja fel (nem gazdasági társaság). A nem kormányzati szervezeteket nem a személyes haszonszerzés céljából hozzák létre, vagyis a profitot nem oszthatják fel a vezetőség vagy a tagok között. Ugyanakkor végezhetnek jövedelemszerző tevékenységet és lehetnek fizetett alkalmazottaik is.
- Intézményesült (nem háztartás szintű szervezet). A nem kormányzati szervezetekre a szervezett forma és bizonyos mértékű intézményesültség jellemző. Általában rendelkeznek a szervezet céljait és tevékenységi köreit meghatározó dokumentummal (például alapító okirattal), ami megkülönbözteti őket az informális és ad hoc társaságoktól. Mindazonáltal elszámolással tartoznak a támogatóik és tagjaik felé.
- Öntevékenységen és önszerveződésen alapul (nem törvény rendeli el a létrehozását, és nem is kényszer szüli). A nem kormányzati szervezetek önkéntes alapon szerveződnek. Ezzel összhangban önkéntesek is dolgoznak ezekben a szervezetekben.
- Nem tűzi ki célul közvetlen politikai hatalom megszerzését és gyakorlását (nem párt). A nem kormányzati szervezetek célja, hogy a társadalmi jólétért a nyilvánosság előtt a szűkebb vagy tágabb értelemben vett közösség érdekében működjenek. Ezek a szervezetek nem öncélúak, sem törekvéseikben, sem értékrendszerükben; és nem képviselhetik tagjaik személyes vagy gazdasági érdekeit.

A nonprofit szervezetek viszonylatában, a felsorolt közös jellemzőket figyelembe véve, különösen fontos az elszámoltathatóság mindenkori érvényesíthetősége.

A *civil-nonprofit szektorba*, a *civil-nonprofit szervezetek* közé pedig azok a társadalmi öntevékenységet folytató szervezetek és önszerveződések tartoznak, amelyek működését valamilyen közösségi szükségletet megjelenítő társadalmi öntevékenység mozgatja, és nem az állami közfeladat ellátása vagy a megszerezhető profit (Bíró, 2002). A 2. ábrán látható, hogy melyek azok a szervezetek, amelyek a civil-nonprofit szektorba sorolhatók.



Forrás (átdolgozva): Fülöp Sándor (2002): A civil-nonprofit szektorba tartozó szervezetfajták. Megjelent: Biró Endre: Nonprofit szektor analízis. Civil szervezetek jogi környezete Magyarországon. NOSZA projekt. Budapest, EMLA Egyesület. 173.o.

2. ábra: A civil-nonprofit szektor és szervezetei

Az intézményesült egyesületek és alapítványok helyzete egyértelmű. Ugyanezen negyed jobb szélén, a jog által nem, vagy csak nagyon kevés vonatkozásban elismert kategóriákat találunk. A köztestületek és közalapítványok (jelentős állami befolyásoltságuk ellenére), valamint a közhasznú társaságok (bár jelentős üzleti vonatkozásaik vannak), ugyancsak lényegében a civil-nonprofit szervezetek közé tartoznak. Az ábrán látható többi szervezet tevékenységében is számottevő civil-nonprofit elemet találhatunk.

A nonprofit szektorral (szerepével és működésével) számos elmélet foglalkozik a jóléti állam keretrendszerén belül, melyeknek két fő típusa a közgazdaságtani és az interdiszciplináris megközelítésű elméletek (Bartal, 2005). A közgazdaságtani elméletek

közé tartoznak például Weisbrod (1975, 1977, 1988), Hansmann (1980, 1987), és James (1987) elméletei. Az interdiszciplináris elméletek közé például Salamon (1987), Offe (1985), Flora (1986), Esping-Anderson (1990), Evers (1988), Evers-Olk (1996), és Salamon-Anheier (1996) elméletei sorolhatók. A nonprofit elméletek kritikai vizsgálata nem képezi disszertációm tárgyát, azonban kutatásom során elméleti alapként felhasználtam ezen elméletek megközelítéseit.

A civil társadalom fogalomrendszerén belül még számos egyéb fogalommal és kategóriával találkozhatunk (lásd például önkéntes szervezetek, közhasznú szervezetek, és így tovább), ezek tisztázására azonban disszertációm ezen fejezetében külön nem térek ki. A közhasznúság és a közhasznú szervezetek az elszámoltathatósághoz kapcsolódó kategóriák, így azokat disszertációm 2.2. fejezetében röviden ismertetem.

1.1.2. Az „elszámoltathatósági vita” háttere: kormányzás, professzionalizáció, „demokratikus veszteség”, legitimáció

A nonprofit elszámoltathatóság feletti vita megértéséhez fontos kitérnem és megvizsgálnom a kormányzás, a demokrácia és a közösségi részvétel alapvető tendenciáit, illetve azokban a közelmúltban bekövetkezett változásokat. Amikor a *The Economist* (2003) először tette fel a mára oly népszerűvé vált kérdést: „Ki felügyeli a gondviselőket?”, akkor végérvényesen ráirányította a figyelmet a civil-nonprofit, illetve társadalmi-szociális szervezetek és mozgalmak nagymértékben átalakult politikai és társadalmi megítélésére. A „gondviselők”, vagyis a közérdeket képviselő nonprofit szervezetek, a polgári demokráciák túlnyomó többségében olyan megnövekedett szerepvállalásra és befolyásra tettek szert, amely egyedülálló a szektor fennállása óta (lásd „globális társulási forradalom”, Salamon et.al, 1999). Hatalmas és befolyásos politikai szereplőkké váltak. Mindez ugyanakkor olyan viszonyok között zajlik, amikor a társadalmi bizalom a gazdaság más szereplői és intézményei felé is erőteljesen megingott.

A civil-nonprofit szervezetek előtt álló kihívások jobb megértéséhez, négy fő befolyásoló tényezőt kell kiemelten tárgyalnom. Elsőként meg kell említenem a *kormányzás* megítélésében bekövetkezett jelentős változásokat. A „kormányzás” napjainkban már nem csak a kormányok kizárólagos territórium, hiszen egyre nagyobb mértékben érvényesül a különböző politikai szereplők és érintettek, vagyis a *stakeholderek* akarata is. Természetesen még mindig a kormányok tekinthetők a kormányzó hatalom fő birtokosainak, ám egyre több mód nyílik az állampolgárok számára is a döntéshozatalban való aktív részvételre ugyanúgy, mint a mindennapi életüket érintő politikai irányelvek és döntések befolyásolására.

2001. július 25-én jelent meg az Európai Bizottság Fehér Könyve az európai kormányzás reformjáról (lásd még Bíró, 2002; Bódi Gábor, 2004). Ebben számos stratégiai célkitűzést fogalmaztak meg, amelyek a demokrácia további erősítését, az uniós intézmények legitimitásának növelését, és a demokratikus veszteség csökkentését szolgálnák. A *jó kormányzás öt alapelve* is meghatározásra került ebben a dokumentumban, úgymint (1) nyíltság, (2) részvétel, (3) elszámoltathatóság, (4) hatékonyság, (5) koherencia. Fontos direktívaként jelent meg az is, hogy a jó kormányzás megteremtése érdekében a civil társadalommal szorosabb kapcsolatokat kiépítést kell megcéloznia az Európai Uniónak. Az európai integráció ezáltal a civil társadalommal kialakított partneri viszony minden területére kiterjedne, és a nonprofit szervezetek részvételi esélyei, és döntési befolyása növekedne. Mindezen folyamatok természetes velejárója, hogy a jó kormányzás alapelvei a civil társadalomra, mint partnerekre is kiterjednek. Így a kormányzás terén végbemenő folyamatok, egyértelműen az elszámoltathatóság irányába ható erőknek tekinthetők.

A jó kormányzásnak természetesen nemcsak az EU-ban fogalmazták meg a legfontosabb alapelveit. A jó kormányzás széles körben elfogadott tizenkét legfontosabb összetevőjének az alábbiak tekinthetők (Alexander, 2002):

1. biztonság
2. a jog uralma
3. közösen elfogadott értékek

4. felvilágosult vezetés
5. alkalmazkodás az érintettekhez
6. elszámoltathatóság
7. átláthatóság
8. megbízható pénzügyi menedzsment és a korrupció hiánya
9. hatékony intézmények
10. megfelelő gazdálkodási környezet
11. társadalmi támogatottság
12. érdekérvényesítés

Láthatjuk, hogy az elszámoltathatóság, mint a jó kormányzás egyik fontos összetevője itt is megjelenik. A kérdés azonban továbbra is az, vajon hogyan lehet ezeket az összetevőket érvényesíteni a gyakorlatban.

Mikor Salamon és Anheier (1995) elemezték a nonprofit szektor XX. század végi globális fejlődéstendenciáit, akkor négy fő fejlődési trendet azonosítottak: (1) legitimitás (elismertség növelése), (2) professzionalizáció megteremtése, (3) partnerség a kormányzattal, illetve (4) globalizálódás a tevékenységekben és a kapcsolatrendszerekben. A professzionalizmus megteremtése nem új keletű jelenség a nonprofitok világában, hiszen ez a kérdéskör már régóta foglalkoztatja a nonprofit menedzsment szakértőit.

A professzionalizmus kérdése a nonprofit szektorban elsősorban a *hatékonyság* és a *fejlődés* kérdésköreivel összefüggésben jelentkezik. Disszertációm bevezetőjében már utaltam rá, hogy az utóbbi évek, évtizedek változásainak köszönhetően, a nonprofit szervezetek egyre inkább az üzleti szervezetekhez hasonló kihívásoknak vannak kitéve, így komoly elmozdulás figyelhető meg a *professzionalizáció* és az *üzletiesedés* irányába. A nonprofit szervezetek professzionalizálódása természetesen változásokat indukál a küldetés és a működési irányelvek, az irányítás és a vezetés, az emberi erőforrások, valamint a stratégia- és a szolgáltatás-orientált működés területein (Bradley et. al., 2003; Farkas, 1995, 2001; Ryan, 1999;). A professzionalizáció pedig általában maga után vonja az elszámoltatható működés igényének megjelenését. Természetesen itt is szükség

van egy egészséges egyensúly megteremtésére a professzionális működés és a nonprofit identitás megőrzése között, és nem szabad a pusztá profizmus csapdájába esni (Szabó, 2004).

A növekvő társadalmi részvétel a kormányzásban nem feltétlenül a hagyományos és már hosszú idő óta működő csatornákon keresztül történik. Ugyancsak fontos befolyásoló tényező, mely a nonprofit szektor elszámoltathatóságának kérdése felé vezet, az úgynevezett „*demokratikus veszteség*” felbukkanása a politikai és társadalmi intézmények és képviselők nemzeti és nemzetközi színterén (Naidoo, 2003). Ez a „demokratikus veszteség” egyrészt az egyéni érdekek politikai érvényre juttatása révén alakulhat ki, másrészt a „nem-demokratikus” és nem-elszámoltatható nemzetközi szervezetek térhódításának révén a kormányzás területén is megjelenik (lásd például World Bank, IMF, WTO, vagy akár a regionális szövetségek is, mint az EU). A világ számos országában végzett felmérések a politikai intézményekkel és a demokratikus folyamatokkal szembeni bizalom megingásáról tudósítanak.

Végül ennek az „össztársadalmi kiábrándultságnak” nemcsak kormányzati intézmények a tárgyai, hanem számos civil-nonprofit társadalmi szervezet, közszolgáltató szervezet, és az üzleti élet jó néhány szereplője is. Általánosságban tehát a szervezetek *legitimitásának* megkérdőjelezéséről beszélhetünk, melyhez hozzájárultak az elmúlt időszak botrányai és leleplező vizsgálatai, akár a profit-orientált, a nonprofit vagy a kormányzati szektorról legyen is szó. Az intézmények működésük legitimitását már nem tekinthetik magától értetődőnek, folyamatosan bizonyítaniuk kell, és tevékenységeik elszámoltathatóságával kell kivívniuk legitimitásukat.

Természetesen mikor a *legitimitás megkérdőjeleződéséről* beszélünk, nem a formális legitimitásról van szó, hiszen a vonatkozó jogszabályok betartásával létrehozott nonprofit szervezetek létjogosultsága nem vonható kétségbe (Sebestény, 2004). A probléma inkább a *felhatalmazás kérdésével* van összefüggésben. A kormányok esetében – a politikai szférában – a választópolgárok adják meg a felhatalmazást, vagyis a demokratikus választás a legitimáció. A vállalatok estében – az üzleti szférában – a

tulajdonosok, a részvényesek ruháznak át jogosítványokat, és biztosítják ilyen értelemben véve a szervezetek legitimitását. A nonprofit szervezetek viszont (kivéve a tagsági alapon működő szervezeteket) nem kapnak „senkitől” felhatalmazást arra, hogy a köz, a társadalom érdekében tevékenykedjenek, illetve, hogy felszólaljanak bizonyos ügyekért. Így ebből a szempontból megkérdőjelezhető ezen szervezetek legitimitása. Itt talán a képviselt gondolatok és a kezdeményezések önértéke adhat legitimációt (Györffy, 2004).

A legitimitás és az elszámoltathatóság problematikája egymással szorosan összefügg. A problémát például az okozza, hogy a *források szűkösek*, valamint a helyi adományozói kedv alacsony. Ezért a nonprofit szervezetek vagy az államhoz fordulnak, és automatikusan elfogadják a hatóságok beavatkozásának és ellenőrzésének megjelenését, vagy más egyéb külső finanszírozási forrásokat keresnek (például üzleti bevételek). Mindkét esetben megkérdőjelezhetővé válik a legitimitás és az elszámoltathatóság (Miszlivetz, 2004). Természetesen a legitimitási és elszámoltathatósági problémák sokkal bőségebb források esetén ugyanúgy fennállhatnak. Nem mondható automatikusan legitimebbnek egy magánadományokból élő szervezet, amely tegyük fel, pénzmosás gyanús, „maffia-hátterű”, politikai szélsőségekhez kapcsolódik, és így tovább, mint az állam által támogatott, az alaptevékenysége bevételeiből élő, vagy a bevételek legkülönbözőbb kombinációit alkalmazó intézmény.

Az úgynevezett „vakon megbízás” korszakának vége, és beléptünk az „*elszámoltathatóság*” korszakába: azon intézményi folyamatok és eszközök, mellyekkel a szervezetek felelőssé tehető tevékenységeikért, a mindennapi működés szerves részévé válnak.

1.2. A nonprofit elszámoltathatóság fogalma és megközelítései

Az elszámoltathatóság rendkívül komplex és ellentmondásos fogalom függetlenül attól, hogy milyen szervezetről vagy entitásról van szó. A nonprofit szervezetekre vonatkoztatva ez a komplexitás és ellentmondásosság még erőteljesebben érvényesül,

köszönhető ez a szereplők és érintettek sokszínűségének, akik által és akikért a civil szervezetek létrejöttek, és akiknek ezáltal elszámoltathatósággal tartoznak. Az elszámoltathatósággal kapcsolatban kialakult „vita” külön érdekessége és egyben ironiája is, hogy maga a *fogalom meghatározása* sem egyértelmű. 1995-ben a Kaliforniában megjelenő *Nonprofit Management and Leadership* folyóirat külön számot szentelt a témával kapcsolatban kialakult ellentmondások tisztázására és feloldására. A fogalom elvont és összetett jelentéstartalmánál fogva azonban nem született egyértelmű meghatározás az elszámoltathatóságról. Edwards és Hulme (1996, 221. o.) például úgy definiálta az elszámoltathatóságot, mint „az egyének és szervezetek azon beszámolási kötelezettségeit az általuk elismert hatóság(ok) felé, amelyekért felelősségre vonhatók a tevékenységeik végzésével kapcsolatban”. Hasonló módon, a Világbanknál és a nem kormányzati szerveknél folytatott elemzéseik alapján, Fox és Brown (1998) az elszámoltathatóságot olyan folyamatként határozta meg, amellyel a szervezetek felelősségre vonhatók tevékenységeikért. Cornwall, Lucas és Pasteur (2000, 3. o.) azok a szerzők, akiknél a fogalom először nyer tágabb értelmezést azáltal, hogy az elszámoltathatóságot a mások általi „felelősségre vonhatóság” mellett, a „saját önkéntes felelősségvállalást és felelősségteljes cselekvést” is magába foglaló fogalomként definiálják. Ezáltal az elszámoltathatóság, nemcsak mint reaktív válasz, hanem mint proaktív válaszadási képesség jelenik meg, biztosítva a társadalmi felelősségvállalás kívánalmainak kielégítését. A fogalom ilyenén kitágítása kiemelt fontossággal bír, hiszen a nonprofit szervezeteket általában a köz érdekének szolgálatára hozzák létre, így különösen fontos az etikus, és a társadalom irányába felelősséget vállaló működés megteremtése.

Az elszámoltathatóság egyik legnagyobb problémája és kihívása tehát az, hogy magának a fogalomnak a fordításában és használatában sincs még kialakult és egységes gyakorlat. Az angolszász gyakorlatban is az *elszámoltathatóság* (accountability) *kifejezést* gyakran *szinonimaként* használják az alábbi fogalmakkal:

- felelősségteljes kormányzás, vezetés (responsiveness, responsive governance);
- „beszámoltatás” (answerability);
- legitimitás (legitimacy);

- „érvényesíthetőség” (enforceability);
- bizalom (trust);
- „felügyelet” (surveillance);
- monitoring, figyelemmel kísérés (monitoring);
- ellenőrzés (control);
- nyilvánosságnak való kitétel (public exposure), stb.

Az elszámoltathatóság egyértelmű meghatározását a fogalom összetett társadalmi megítélése mellett az is nehezíti, hogy a nonprofit szervezetek kapcsolatrendszere kiterjedt és sokrétű, így felelősségvállalásuk és elszámoltathatósági kötelezettségeik sem egyértelműek. Az elszámoltathatóság valójában egy többoldalú dobókockaként jellemezhető, mely annak függvényében, hogy a kockának éppen melyik oldala van felül, különböző lépések megtételére készíti a szervezeteket.

A nonprofit elszámoltathatóság komplex és ellentmondásos természetéből fakadóan számos *tudományos megközelítés* született a téma mélyrehatóbb elemzésére vonatkozóan. Ilyenek például az elszámoltathatósággal kapcsolatos

- történelmi megközelítések (lásd például Hall, 1987; Hammack, 1995);
- jogi megközelítések (lásd például Balda, 1994; Chisolm, 1995);
- etikai megközelítések (lásd például Lawry, 1995; Mason, 1992; Milosfsky és Blades, 1991); illetve
- közgazdasági megközelítések (lásd például Bogart, 1995), ezen belül
 - a nyilvános választás elmélete (lásd például Olson, 1965; Mueller, 1989);
 - a társadalmi választás elmélete (Arrow, 1963);
 - a megbízó-ügynök elmélet (lásd például Kreps, 1990; Bogart, 1995).

Ezen megközelítések kritikai vizsgálata nem képezi disszertációm tárgyát, azonban a nonprofit szektor elméleteihez hasonlóan, kutatásom elméleti alapjaiként szolgáltak. Jelentőségénél fogva a *megbízó-ügynök megközelítésről* ugyanakkor bővebben is szót fogok ejteni.

Az ismert megbízó-ügynök elmélet lényege, hogy egyének egy meghatározott csoportja (a megbízók), az egyének egy másik csoportja által (ügynökök) vitetik végbe szándékaikat és elképzeléseiket. Az elmélet gyakorlati megvalósulásai során számos problémát azonosíthatunk. Az esetek egy részében a megbízók elképzelései és érdekei nem feleltethetők meg teljes mértékben az ügynökök érdekeinek. A nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának tekintetében ez azt jelenti, hogy az adományozók érdekeinek hangsúlyos képviselője eltérítheti a szervezetet saját küldetésének és céljainak kiteljesítésétől.

Egy másik ugyancsak lényeges probléma az elszámoltathatóság mechanizmusainak megítélésében keresendő (Fry, 1995). Nem mindegy, hogy azt szoros ellenőrzésként, vagy egyfajta felhatalmazó folyamatként élik meg az érintett szervezetek. Az utóbbi esetben az elszámoltathatóság a szervezeti célok és elvárások eredményesebb megvalósításához segítheti hozzá a szervezeteket. Ez tulajdonképpen a „túl sok”, vagy „túl kevés” elszámoltathatóság problémáját is előrevetíti (lásd később a 2.4.2. fejezetben): a nonprofit szervezetek működésének alapját ugyanis azok függetlensége, változtatási képessége, rugalmassága és innovativitása jelenti.

Ugyanakkor természetesen egyetlen szervezet sem lehet teljes mértékben független, olvashatjuk a Pfeffer- és Salancik-féle „(erő)forrásfüggőségi perspektíva” (1978) David Lewis (2001, 87. o.) interpretációjában (Pinter, 2004, 310. o.): „Az elmélet arra a gondolatra épül, hogy a szervezetek nem függetlenek, mert a környezet visszafogó ereje korlátozza a mozgásterüket. Minden szervezet a környezetében teremti elő a szükséges forrásokat, ily módon függ tőle, kénytelen folyamatosan tárgyalni és cserélni, vagyis ebben az értelemben „külső irányítású”. A szervezetek azzal próbálják csökkenteni a függőséget, hogy ellenőrzik a kívülállóknak adott információkat és igyekeznek minél több forrást használni.”

Harmadsorban, a megbízó-ügynök elmélet nagyrészt az ügynökök viselkedésével kapcsolatos elvárásokat fogalmaz meg, míg a megbízókkal csak érintőlegesen foglalkozik (McDonald, 1997). A gyakorlat azonban azt mutatja, hogy a megbízók

igencsak erőteljesen befolyásolják ügynök-szervezeteik viselkedését, ami komoly kihatással van a szervezeti tevékenységekre és teljesítményekre egyaránt. S végül, az üzleti élet szervezeteivel ellentétben, amelyek szinte kizárólagosan csak a tulajdonosaik felé tartoznak elszámoltathatósággal, a nonprofit szervezetek gyakorta többféle megbízó felé szimultán elszámoltathatók: lásd forrásnyújtók-adományozók, vezető testületek, ügyfelek, a társadalom, szerződéses partnerek és mások (Bogart, 1995). Az elszámoltathatóság a nonprofit szervezetek esetében szükségszerűen *multiplex elszámoltathatóságot* jelent.

Egy másfajta megközelítésben Najam (1996), a nem kormányzati szervezetek (NGO-k) tekintetében a következő aktorokat azonosítja az elszámoltathatóság szempontjából: pártfogók, ügyfelek és a szervezet maga. A pártfogó - NGO, vagyis a *felfelé-irányuló elszámoltathatóság* (Edwards és Hulme, 1996) általában az alapítói-, adományozói-, és kormányzati kapcsolatokra irányul és „a meghatározott pénzüsszegek kijelölt célokra történő diszpozícióját méri” (Najam, 1996, 342. o.). Az NGO - ügyfél elszámoltathatóság pedig elsősorban azon csoportok felé irányul, akiknek a nonprofit szervezetek szolgáltatást nyújtanak, habár magában foglalhatja a tágabb közösség vagy régió tagjait is, akikre az NGO-k programjai közvetett módon kihatnak. Ezt más néven *lefelé-irányuló elszámoltathatóságnak* nevezhetjük (Edwards és Hulme, 1996). Az elszámoltathatóság harmadik fajtája, a Najam-féle kategorizálásban, a nonprofit szervezetekre önmagukra vonatkozik. Ez az úgynevezett *belső elszámoltathatóság* az NGO-k azon felelősségére utal, amely küldetésük követésére és emberi erőforrásaikra – a döntéshozókra és a programok gyakorlati megvalósítóira egyaránt – vonatkozik. Az elszámoltathatóság ezen sokoldalú és gyakran egymással versengő területei még bonyolultabbá válhatnak, amennyiben a nonprofit szervezetek szerződéses kapcsolatrendszereket működtetnek külföldi adományozókkal, nemzeti vagy helyi kormányzati szervekkel, testületekkel, avagy multinacionális szervezetekkel (Meyer, 1999). A különféle megbízók érdekei nem feltétlenül állnak szemben egymással – sőt akár egybe is eshetnek bizonyos mértékig –, de bármilyen konfliktus vagy érdekellentét arra készítheti a nonprofit szervezeteket, hogy folyamatosan változtassák és az adott

helyzetnek megfelelően kommunikálják elszámoltathatóságukat, avagy módosítsák küldetéseiket.

A fenti megközelítések vajon hogyan foglalhatók össze egy *integrált keretben*? S egy ilyen integrált megközelítés mennyire állja meg a helyét a nonprofit szervezetek heterogén világában?

Az előző gondolatsorok számos *általános megállapításhoz* vezetnek az elszámoltathatósággal kapcsolatban, amelyek kivetíthetők a nonprofit szervezetek jelentős részére. Egyrészt, a kívülről jövő kezdeményezések, mint például a különféle törvénykezések, sztenderdek, működési kódexek/szabályzatok és beszámolási kötelezettségek csak egyik oldalát határozzák meg az elszámoltathatóság „egyenletének” (Ebrahim, 2003a). A törvényi előírások és szabályozások önmagukban nem elegendők. Az elszámoltathatóság szempontjából csak egyfajta általánosan elvárható szervezeti működési és viselkedési minimumszintet jelölnek ki, és nem alkalmasak az elszámoltathatóság internalizálására. Legalább ilyen fontosak tehát a nonprofit szervezetek elszámoltathatósággal kapcsolatos belső folyamatai, mint például a szervezet- és teljesítményértékelési rendszerek, a belső szervezeti-működési szabályzatok, vagy akár a részvételen alapuló döntéshozatal gyakorlata is. Ezen folyamatok részletes bemutatása meghaladja disszertációm határait, ám számos nívós külföldi és hazai publikációt találhatunk ebben a témakörben (lásd például Bodnár, Drótos és Révész, 2002; Bozzo, 2000; Buckmaster, 1999; Ebrahim, 2003b; Farkas, 1994; Fine, Thayer és Coghlan, 2000; Hoványi, 1999; Quarter és Richmond, 2001; Riddel, 1999; Sawhill és Williamson, 2001; Tassie, Murray és Cutt, 1998; Walker és Grossman, 1999).

Másrészt a nonprofit szervezetek elszámoltathatósággal kapcsolatos kérdésköre sokkal komplexebb és szerteágazóbb, mint ahogy azt a megbízó-ügynök megközelítés sugalmazza, hiszen a nonprofit szervezetek tevékenységét nemcsak a sokrétű megbízói érdekek befolyásolják, hanem saját küldetésük és értékeik is. A nonprofit szervezetek számára ugyanis küldetési nyilatkozataik rendkívüli fontossággal bírnak, így egyfajta

kiindulópontnak tekinthetők belső elszámoltathatósági rendszereik kiépítésénél is (Lawry, 1995). Ebben a megközelítésben a küldetési nyilatkozatok egyfajta etikai és értékalapú dimenzióját adják az elszámoltathatóságnak, hiszen az érintettek belső motiváltságát helyezik a megbízók részéről gyakorolt nyomás elébe. Más megközelítésben, az elszámoltathatóság egyszerre külső és belső folyamatok összessége, vagy ahogy Fry (1995) definiálja, a nonprofit elszámoltathatóság a külső felügyelet és a „vélt felelősségvállalás” ötvözete. Ez az elgondolás a nonprofit elszámoltathatóság és kapcsolatrendszer újfajta kiterjesztését adja, hiszen a megbízók és ügynökeik hagyományos felhatalmazási és felügyeleti kapcsolatai feloldódnak a közösen megfogalmazott küldetésben, annak végrehajtásában való együttműködésben és a megosztott felelősségvállalásban. Végül a nonprofit szervezetek elszámoltathatósága természetét tekintve bonyolult viszonyrendszerként írható le, és kizárólag a szervezetek és környezetük kölcsönhatásainak kontextusában értelmezhető (Ebrahim, 2003a).

1.2.1. Szimultán elszámoltathatóság és kapcsolatrendszerek

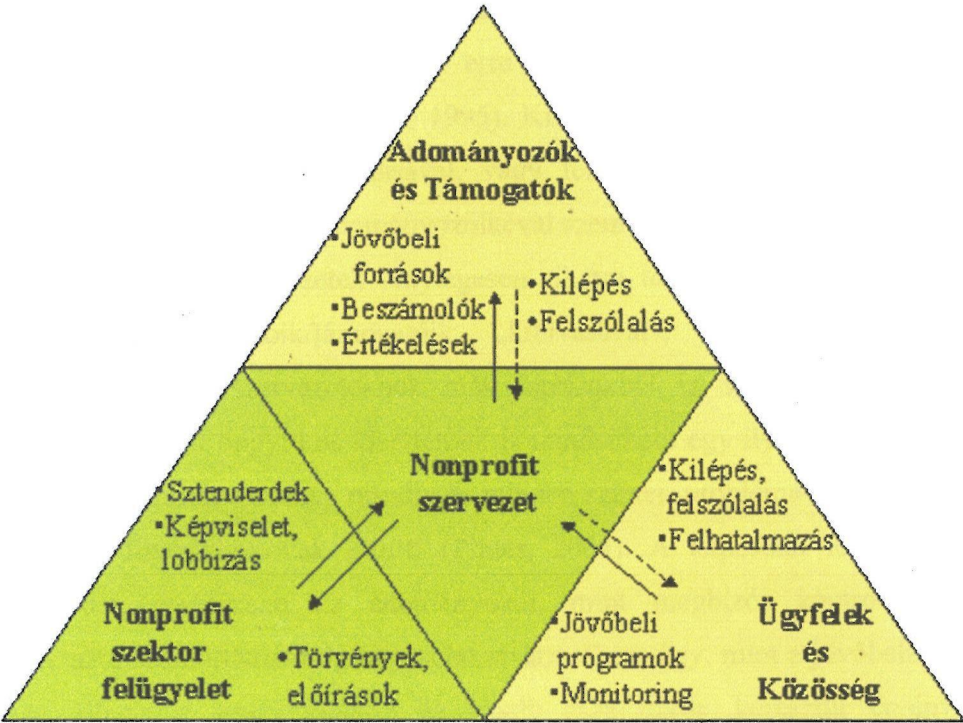
„Az elszámoltathatóság gyakorta macska-egér játszmákban ölt testet. De ki itt a macska, s ki itt az egér?”

/Farkas és Molnár, 2005a/

A nonprofit szervezetek *elszámoltathatósági kapcsolatainak* összefoglalása a 3. ábrán látható. Az átláthatóság érdekében a nonprofit szervezetek külső környezetét három fő csoporttal definiáltam: (1) *adományozók és támogatók*, melybe beletartoznak az alapítók, nyilvános szervek, közképviselők, magán- és szervezeti adományozók, nemzetközi szervezetek és más nonprofit szervezetek (támogatóként); (2) *nonprofit szektor felügyelet*, ideértve a kormányzati szerveket, és más olyan felügyeleti szerveket, amelyek előírásokat, működési szabályokat, irányelveket és sztenderdeket határoznak meg a nonprofit szektor és szervezetei számára; (3) *ügyfelek és a közösség*, úgy mint az egyes programok kedvezményezettjei, szolgáltatások élvezői (akik elképzelhető, hogy fizetnek is a szolgáltatásokért), és a tágabb értelemben vett közösség tagjai, akiket közvetlenül ugyan nem érintenek az egyes programok, viszont közvetett módon

kihatással lehetnek rájuk (Farkas és Molnár, 2005b). Természetesen ezen aktorok szerepei olykor átlapolnak – a felügyelő támogat is, az adományozó néha ügyfél –, de ezektől a nonprofit szervezetek elszámoltathatósági kapcsolatainak értelmezésekor most eltekintek.

Kutatásom fókuszában az ábrán zöld színnel kiemelt nonprofit szervezetek és nonprofit szektor felügyeletek elszámoltathatósági kapcsolatrendszerének mélyreható vizsgálata áll, hiszen egyik fő célkitűzésem, hogy a magyar nonprofit szektor és szervezetei számára elszámoltathatósági sztenderdeket dolgozzak ki.



Forrás (átdolgozva): Ebrahim, A. (2003a): *Making Sense of Accountability: Conceptual Perspectives for Northern and Southern Nonprofits*. *Nonprofit Management and Leadership*, 14 (2). 201. o.

3. ábra: Nonprofit elszámoltathatósági kapcsolatrendszer

Az ábrán megjelenített kapcsolatok és rendszerük a következőképpen értelmezhető. Az ábrán látható *nyilak* mindig a megbízók felé mutatnak az ügynökök felől kiindulva. A megbízó-ügynök kapcsolatrendszer tovább bonyolítja, hogy az egyes kapcsolat-párokból a nonprofit szervezet mind ügynöki, mind megbízói szerepeket is gyakorolhat.

A domináns kapcsolat irányát a meglévő elszámoltathatósági mechanizmusok jellege határozza meg. Így az *egyenes nyilak* az ábrán a domináns kapcsolatok irányába mutatnak, míg *szaggatott nyilak* jelölik a kevésbé meghatározó, gyengébb kapcsolatpárokat.

Az *adományozók/támogatók és a nonprofit szervezetek* kapcsolatait vizsgálva egyértelműen meghatározható az egyes nyilak iránya, vagyis a domináns elszámoltathatósági mechanizmusok és kapcsolatok hozzárendelése az adományozókhöz, mint megbízókhöz. Részletesebb magyarázatra szorul viszont azon mechanizmusok meghatározása, amelyek lehetővé teszik a nonprofit szervezetek számára, hogy ügynökből „megbízóvá” átalakulva, elszámoltathassák adományozóikat és támogatóikat. Az esetek többségében erre kétféle eszköz áll rendelkezésükre: a kilépés vagy a felszólalás (Hirschman, 1995). Kiléphetnek a kapcsolatból, a felkínált források elfogadásának visszautasításával, vagy felszólalhatnak és megpróbálhatják „saját” érdekeiket érvényesíteni adományozóikéval szemben. Habár találhatunk példákat arra, hogy a nonprofit szervezetek ténylegesen sikerre tudták vinni érdekérvényesítő törekvéseiket adományozóik/támogatóik „kihívásával”, ám ez csak akkor valószínűsíthető, ha a szervezeteknek más forrásokból is származnak bevételeik. Ellenkező esetben akár öngyilkos kísérletnek is minősíthető egy ilyen „radikális” lépés megtétele. Az elszámoltathatóság mindig és minden szinten probléma marad a források biztosítói és a finanszírozottak között (Pinter, 2004). A kapcsolat lényegi elemeit vizsgálva tehát, elsősorban az adományozói, mint megbízói kontroll eszközei dominálnak az elszámoltathatóság kapcsolatrendszerében, úgy, mint a jövőbeli források biztosítása, illetve a beszámolókon és egyéb eszközökön keresztül érvényesített értékelések.

A kapcsolatrendszer egy kicsit bonyolultabbá válik a *nonprofit szektor és felügyeletének* viszonyait elemezve. A nonprofit szervezeteket érintő törvényi szabályozások és információszolgáltatásra vonatkozó előírások egyfajta minimális szintű átláthatóságot követelnek meg a szervezetektől, ezzel kívánva biztosítani a társadalom és az érintettek szervezetek felé irányuló bizalmát. Ebben a megközelítésben a nonprofit szervezetek

ügynökként funkcionálnak az elszámoltathatósági kapcsolatrendszerben, amelyben a társadalom érdekei a domináns faktorok.

A nonprofit szektor szabályozóinak másik csoportját a különféle működési és elszámoltathatósági sztenderdek, irányelvek és kódexek képezik, amelyek például a nonprofit ernyőszervezetek által kerülnek kidolgozásra. Ezáltal a nonprofit szervezetek már nemcsak egy külső hatóság ügynökei, a szektor szervezeteire vonatkozó sztenderdek és szabályozók kialakításával ugyanis önmaguk és szektoruk megbízóivá válnak. Ilyen kezdeményezések a világ számos országában, a különféle irányelvek, sztenderdek és szabályozók kialakításával már megszülettek, ezek alkalmazása azonban korántsem tekinthető általánosnak és egységesnek. Disszertációm 2. fejezetében bemutatom ezeket a kezdeményezéseket, amelyeknek az elemzése és a hazai sajátosságokkal történő összevetése képezte az alapját „saját” sztenderdjeim kidolgozásának.

Egyes információszoigálató szervezetek és hálózatok, illetve az általuk gondozott adatbázis-rendszerek és honlapok is hozzájárulnak a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának erősítéséhez és a szektor átláthatóságának növeléséhez. Ezek a kezdeményezések ugyanis a nonprofit szektor intézményeire vonatkozó információkat mindenki számára hozzáférhetővé teszik. Disszertációm 2. fejezetében ezekre a rendszerekre is hozok fel példákat.

Röviden összefoglalva, a nonprofit szervezetek és a szektort felügyelő intézmények elszámoltathatósági kapcsolatrendszerében a nonprofit szervezetek egyrészt, mint a társadalom és a kormányzat ügynökei (a kívülről meghatározott törvények és előírások által), másrészt mint kollektív megbízói a nonprofit szektornak (önkéntes működési irányelvek és sztenderdek által) pozícionálhatók.

A nonprofit szervezetek heterogén elszámoltathatósági kapcsolatrendszerének harmadik csoportját az *ügyfelekkel és a közösséggel* kialakított kapcsolatok képezik. Csakúgy, mint az adományozók/támogatók esetében, a domináns kapcsolatok iránya itt is

egyértelműen meghatározható (az erőforrás elosztás és átcsoportosítás asszimmetrikus viszonyrendszerének köszönhetően). Mindig fennáll a „veszélye” annak, hogy a nonprofit szervezetek könnyebben elszámoltathatók az adományozók/támogatók, mint a kedvezményezettek felé (Edwards, 2000; Pinter, 2004). Azok a nonprofit szervezetek, amelyek a szolgáltatásnyújtás területeire specializálódtak – lásd oktatás, szociális kérdések pl. egészségmegőrzés, lakáskérdés, vidékfejlesztés stb. –, a szolgáltatásoknak egy előre meghatározott körét nyújtják az érintettek számára. Amíg az érintettek, vagy más kifejezéssel élve a „kedvezményezettek” érdekei megegyeznek a nonprofit szervezetek érdekeivel, addig a szolgáltatás nyújtásának és elfogadásának rendszere konfliktusoktól mentes. Abban az esetben viszont, ha az ügyfelek a szolgáltatás minőségével nincsenek maradéktalanul megelégedve, saját érdekeik érvényesítésére viszonylag korlátozottak az eszközeik: elutasíthatják a szolgáltatást (kilépés), vagy hangot adhatnak kifogásaiknak (felszólalás), ám azok tényleges érvényesítésére szűk mozgástér áll a rendelkezésükre. A nonprofit szervezetek ezzel szemben domináns pozíciót képviselnek, hiszen megtagadhatják a szolgáltatások nyújtását és elállhatnak a jövőre vonatkozó programok kivitelezésétől. Ugyanakkor – általában az adományozók kérésére – a közösségi együttműködés és a programok megvalósítása szoros felügyelet alatt zajlik (monitoring), a szolgáltatásnyújtás zavartalanságának biztosítása érdekében. Ilyen feltételek megléte mellett a nonprofit szervezetek elsősorban mint megbízók, a közösség tagjai, pedig mint a szolgáltatásokat élvező ügynökök értelmezhetők.

Összegezve, a nonprofit szervezetek elszámoltathatósági rendszere nagymértékben függ a meghatározó kapcsolatok szerteágazó rendszerétől és az azt működtető mechanizmusoktól. Mindamellett az elszámoltathatóság, akárcsak a többi hasonló kapcsolatrendszer, a kapcsolatok heterogén természetéből fakadóan, a rendszer szereplőinek kompetitív magatartásával jellemezhető (Lindenberg és Bryant, 2001). Ilyen viszonyok közepette a domináns pozíció kialakításáért a kapcsolatrendszert működtető elszámoltathatósági mechanizmusok tehetők felelőssé.

1.2.2. Tanulságok

Az elszámoltathatóság a „kezdetekben” pusztán pénzügyi elszámolási elvekre vonatkozott, de mint láthattuk, ma már lényegesen tágabb értelemben alkalmazzuk és a demokratikus folyamatok bármely társadalmi szinten történő megjelenésekor használjuk. Az állampolgárok részéről szerte a világban egyre inkább elvárásként jelenik meg, hogy választott vezetőik és az őket kiszolgáló bürokratikus szervek ugyanúgy, mint a civil társadalom szervezetei, minden eddiginél nagyobb mértékben legyenek átláthatók, felelősségre vonhatók és elszámoltathatók tevékenységeikért.

A nonprofit szervezetek elszámoltathatósága számos formát ölthet; lehet belső vagy külső, formális vagy informális, vertikális vagy horizontális, lentről-felfelé vagy felülről-lefelé irányuló. Bemutattam a nonprofit elszámoltathatóság egyes felfogásait és területeit a nonprofit szervezetek vonatkozásában; és felvázoltam egy lehetséges keretet, amelynek segítségével a nonprofit szervezetek elszámoltathatósági kapcsolatrendszere kézzelfoghatóvá válik, és ezáltal alapját képezheti a különféle elszámoltathatósági megközelítések egységesítésének.

A témát érintő szakmai párbeszédnek fókuszában elsősorban a fogalom ellentmondásos természete, és alkalmazhatóságának problémái állnak. A „nonprofit elszámoltathatósági mozgalom” megváltoztatta az elszámoltathatóság fogalmának jelentését egy passzív, felelősségre vonható állapotból kimozdítva egy aktív, önkéntesen felelősséget vállaló irányba (lásd Bendell, 2004; Ebrahim, 2003a); a gyakorlati kihívások azonban ennél többet követelnek meg: a már meglévő nonprofit elszámoltathatósági kezdeményezések és sztenderdek összehasonlító elemzését, és azt követően egységes alapelvekre épülő elszámoltathatósági mechanizmusok kialakítását. Amíg ez nem valósul meg, addig a nonprofit szervezetek elszámoltathatósága csakis ad hoc és önkényes módon gyakorolható, és kiváló támadási felületet biztosít a szektor bírálóinak.

2. ELSZÁMOLTATHATÓSÁG A GYAKORLATBAN

2.1. Külföldi gyakorlat

2.1.1. Az „önkéntes” alapon működő elszámoltathatósági mechanizmusok: sztenderdek, kódexek, irányelvek

A törvények és szabályozások, illetve az információszolgáltatásra vonatkozó előírások tekinthetők a legalapvetőbb elszámoltathatósági mechanizmusoknak, melyek egyben minimális szintű átláthatóságot is biztosítanak a nonprofit szektor szervezeteinek. Emellett erősítik a legitimitást és a felelősségre vonhatóságot is, azzal a nem titkolt szándékkal, hogy megtartsák a társadalom bizalmát. Doktori kutatásom fókuszában a hazai nonprofit szektor és szervezetei elszámoltathatósági kezdeményezéseinek vizsgálata, illetve az általam kidolgozott módszertan tesztelése állt. Így a törvények és szabályozások, mint legalapvetőbb elszámoltathatósági mechanizmusok áttekintését is ebben a vonatkozásban tettem meg (lásd 2.2. fejezet). Mindamellet az érvényben lévő jogszabályok nemzetközi összehasonlító elemzése önálló kutatási téma lehetne – lásd például az egyesült államokbeli Sarbanes-Oxley (nonprofit elszámoltathatósági) törvény hatalmas irodalmát.

A nonprofit szektor és szervezetei egyre nagyobb külső és belső nyomásnak vannak kitéve, hogy a törvényeken és szabályozásokon, mint alapvető elszámoltathatósági mechanizmusokon kívül kifejlesszék saját működési sztenderdjeiket és magatartási kódexeiket. A nonprofit szektorban lezajló változások, a szervezetek soha eddig nem tapasztalt láthatósága és közszereplése, illetve az egyre több irányból fellépő átláthatósági és elszámoltathatósági elvárások, mind ösztönző erőként hatottak a szektorra és megfogalmazódtak az egységes fellépés kívánalmai. Olyan elszámoltathatósági sztenderdek kialakítása lett a cél, amelyek elszámoltatják a szervezeteket vállalt kötelezettségeik mentén, és benchmarkként működnek az összes nonprofit szervezet számára.

Mindezeknek megfelelően, számos nemzeti és nemzetközi nonprofit hálózat kapcsolódott bele abba a folyamatba, amelynek célja, hogy olyan kiválósági sztenderdek és etikai kódexek kerüljenek kialakításra, amelyeknek elemei között megtalálhatók az átlátható kormányzás, a nyitott és szabályozott kommunikáció (hírlevelek, tájékoztatók, összefoglalók, nyilvánosságnak szóló információszolgáltatási csatornák), beszámolók készítése és hozzáférhetővé tétele (éves beszámolók, szervezeti és projekt értékelések, stratégiai és egyéb tervek rendszeres felülvizsgálata, külső auditok), emberi erőforrások megfelelő kezelése, a különféle érintettek és (közösségi) csoportok érdemi bevonása a szervezet munkájába, és így tovább. Az önszabályozás, illetve az elszámoltathatósági mechanizmusok mögött meghúzódó szándék a nonprofit szektor (társadalmi) felelősségvállalását hangsúlyozza. Olyan szektor kialakítása a cél, amely aktívan részt vállal a működési kiválóságot erősítő értékek és normák népszerűsítésében, annak érdekében, hogy a szervezetek professzionalizációja és etikus tevékenysége révén a köz megítélése és a köz bizalma az egész szektor iránt erősödjék (Domborowski, 2006; Maclean, 2004; Sprindel, 2006).

A nonprofit szervezetek szabályozóinak fontos csoportját képezik a nonprofit szervezetek, hálózataik és ernyőszervezeteik által kidolgozott *elszámoltathatósági irányelvek, sztenderdek és működési szabályzatok*. Ilyen sztenderdek és szabályozók kialakítása a világ számos nonprofit csoportosulása vagy ernyőszervezete által már megtörtént, ezek alkalmazása azonban még korántsem tekinthető általánosnak és egységesnek, különösen nem hazánkban (lásd viszont közhasznúság és a vele járó elszámolási kötelezettségek). A nyereségorientált szervezeteknél a nemzeti vagy nemzetközi minősítési-tanúsítványi rendszerek (pl. minőségirányítási rendszerek), az Ipari Kamarák által kidolgozott tagsági követelmények, vagy például a különféle társadalmi felelősségvállalási és jelentéskészítési sztenderdek (CSR and Social Reporting Standards) képezik a szektorális elszámoltathatóság alapjait. Ez a kiterjedt szabályozás – amely nem jelenti feltétlenül a megkövetelt elszámoltathatóság tényleges megvalósulását – a nonprofit szervezeteknél egyelőre még nem valósult meg.

A *társadalmi felelősségvállalás*, illetve a *működési legitimitás és elszámoltathatóság* biztosításának előtérbe kerülése azonban egyre jobban erősítik azoknak a kezdeményezéseknek és sztenderdeknek az elterjedését – és remények szerint idővel az egységesítését –, amelyek most még csak önkéntes alapon és ad hoc jelleggel csatlakoztatják a nonprofit szervezeteket „minősítési” rendszereikhez. Nemzetközi viszonylatban a folyamat már kezd veszíteni „önkéntes” jellegéből, hiszen egyre több támogatás odaítélését kötik valamilyen nonprofit ernyőszervezeti tagsághoz, vagy elszámoltathatósági sztenderdek megfeleltetéséhez (Schweitz, 2001). Természetesen a változások által nem csak a kormányzatok és a szektorális felügyeletek felé történő elszámoltathatóság biztosítása a cél, hanem a társadalom és az adományozók bizalmának erősítése, és ezáltal a nonprofit szervezetek működési legitimitásának és pénzügyi stabilitásának megteremtése is.

Ebben a fejezetben összefoglalom az „önkéntes” alapon működő, önszabályozó elszámoltathatósági mechanizmusok lényeges jellemzőit, azon *külföldi nonprofit elszámoltathatósági irányelvek, sztenderdek és kódexek* alapján, amelyeket összegyűjtöttem és elemeztem a hazai nonprofit szervezetek egy lehetséges elszámoltathatósági modelljének és sztenderdjének megalkotásához. Szükségese tartottam a létező elszámoltathatósági kezdeményezések minél szélesebb spektrumának elemzését, annak érdekében, hogy a kialakításra kerülő sztenderdek minél jobban összhangban legyenek a nemzetközi irányadó elvekkel és gyakorlattal. Annak ellenére, hogy nemzetközi viszonylatban sem beszélhetünk egységes elszámoltathatósági vagy minősítési rendszerekről illetve gyakorlatról, az összegyűjtött és bemutatásra kerülő *sztenderdek és irányelvek* nagyfokú hasonlóságot mutatnak.

A *nonprofit elszámoltathatósági irányelvek, sztenderdek* és működési kódexek jelentős része nonprofit *ernyőszervezetek* által került kidolgozásra, hogy előírják és ezáltal biztosítsák az általuk tanúsított szervezetek számára az elszámoltathatóságot. A „tisztán” civil-nonprofit elszámoltathatósági mechanizmusok vizsgálata mellett, a közszféra és még inkább a közszolgáltatások nyújtását szabályozó elszámoltathatósági sztenderdek is elemzésem tárgyát képezték, valamint a kifejezetten nonprofit szervezetek számára

készített egyéb „minősítési” eszközök (például minőségbiztosítási rendszerek) is. A nonprofit szektor és szervezetei számára rendelkezésre álló egyéb „minősítési” eszközök lényeges jellemzőit a következő 2.1.2. fejezetben ismertetem. Ezen mechanizmusok *elemzésén* túlmenően, megvizsgáltam az *üzleti élet* hasonló *kezdeményezéseit*, mint például az üzleti szervezetek elszámoltathatósági és a vállalati társadalmi felelősségvállalás sztenderdjeit is. Ezen mechanizmusok a 2.1.3. fejezetben kerülnek (felsorolásszerűen) bemutatásra. Az 1.sz. melléklet táblázatos formában tartalmazza az összes áttanulmányozott elszámoltathatósági kezdeményezést: angol elnevezéseiket, azok magyar fordítását, honlapcímeiket, illetve ahol releváns, az alkalmazás helyét (ország, régió).

Az alábbi *felsorolás* tételesen tartalmazza, azokat a nonprofit és közszolgáltatási elszámoltathatósági mechanizmusokat, amelyek a vizsgálatomban szerepeltek.

- **NONPROFIT és közszolgáltatási elszámoltathatósági kezdeményezések (sztenderdek, irányelvek, kódexek és egyéb eszközök):**
 - **ACFID Australian Council for International Development – *Működési kódex*** (Code of Conduct)
 - **ActionAid International – *Elszámoltathatósági, tanulási és tervezési rendszer*** (ALPS Accountability, Learning and Planning System)
 - **AFP Association of Fundraising Professionals – *Etikai irányelvek kódexe és a professzionális működés sztenderdjei*** (Code of Ethical Principles and Standards of Professional Practice)
 - **ALNAP Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action – *Minőségi proforma*** (Quality Proforma)
 - **American Institute of Philanthropy – *Jótékonyági szervezetek értékelési útmutatója*** (Charity Rating Guide)
 - **AusAid – *Akkreditációs rendszer*** (Accreditation Scheme)
 - **BBS Wise Giving Alliance – *Jótékonyági szervezetek elszámoltathatósági sztenderdjei*** (Standards for Charity Accountability)
 - **Botswana – *Nem kormányzati szervezetek működési kódexe*** (NGO Code of Conduct)

- **Bunian II Programme – Jó kormányzás és működési kódex** (Good Governance & Code of Conduct)
- **CCIC Canadian Council for International Cooperation – Etikai kódex** (Code of Ethics)
- **Charities Review Council – Elszámoltathatósági sztenderdek** (Accountability Standards)
- **Charity Navigator – Jótékonyági szervezetek minősítése** (Rating Charities)
- **Cipfa-Langland – A jó kormányzás sztenderdjei a közszolgáltatásokban** (The Good Governance Standard for Public Services)
- **Credibility Alliance – Megkívánt normák** (Desirable Norms)
- **HAP Humanitarian Accountability Partnership – International – Elszámoltathatósági alapelvek** (Principles of Accountability)
- **ICFO International Committee on Fundraising Organizations – Nemzetközi sztenderdek** (International Standards)
- **IFRC International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies – Működési kódex** (Code of Conduct)
- **Independent Sector – Elszámoltathatósági irányelvek és etikai kódex** (Accountability Principles & Code of Ethics)
- **InterAction – Önkéntes szervezetek sztenderdjei** (PVO Standards)
- **Keystone – Elszámoltathatóság a társadalmi változásokért: eszközök** (Accountability for Social Change: Tools)
- **Maryland Association of NPOs – Kiválósági sztenderdek** (Standards for Excellence)
- **One World Trust – Globális elszámoltathatósági projekt** (GAP Global Accountability Project)
- **PCNC Philippine Council for NGO Certification – Nonprofit tanúsítás** (Certification)
- **People in Aid – A kódex** (The Code)
- **SARPN Southern African Regional Poverty Network – Etikai és működési kódex az afrikai civil társadalom szervezetei számára** (Code of Ethics and Conduct for African Civil Society Organizations)

- **Standards for Excellence Institute – Kiválósági sztenderdek: etikai és elszámoltathatósági kódex a nonprofit szektor számára** (The Standards for Excellence: An Ethics and Accountability Code for the Nonprofit Sector)
- **The Sphere Project – Kézikönyv: humanitárius alapszabály és minimum sztenderdek** (The Sphere Handbook: Sphere Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response)
- **UnitedWay International – Elszámoltathatósági sztenderdek** (Accountability Standards)
- **WANGO World Association of NGOs – Etikai és működési kódex nem kormányzati szervezetek számára** (Code of Ethics and Conduct for NGOs)

Az elemzett önszabályozó elszámoltathatósági mechanizmusokat alapvetően három ismérv szerint lehet *csoportosítani*:

- szint (nemzeti, regionális, nemzetközi),
- hatókör (specifikus, általános-univerzális),
- jelleg (önértékelés, intézményesített).

Az elszámoltathatósági mechanizmusok *szintjeit* vizsgálva elmondható, hogy leggyakoribbak a nemzeti szintű kezdeményezések, de egyre elterjedtebbé válnak a nemzetközi szintű iránymutatások is (például a humanitárius szervezetek körében). A regionális szintű kezdeményezések viszont egyelőre még nem jellemzők az önszabályozó elszámoltathatósági mechanizmusok körére.

Az elszámoltathatósági kezdeményezések *hatóköre* nagyfokú változatosságot mutat: specifikus, a nonprofit szektor szervezeteinek egy bizonyos körére vonatkozó mechanizmusokat (lásd például a Nemzetközi Vöröskereszt sztenderdjei) éppúgy szép számban találunk, mint általános, univerzálisan az egész szektorra alkalmazható irányelveket (lásd például WANGO kódex). Ez a változatosság a kidolgozott elszámoltathatósági mechanizmusok *jellegére*, formájára is igaz, de alapvetően kétféle típust különböztethetünk meg ebben a vonatkozásban: az önértékelést szolgáló, és az intézményesített (minősítő/tanúsító) rendszereket. Ezen a két alaptípuson belül különféle

struktúrájú, felépítésű, illetve módszertanú kezdeményezéseket azonosíthatunk, viszont azok a szervezeti működési területek, amelyek elszámoltathatóságának vizsgálatára kiterjednek ezek a mechanizmusok, nagyfokú hasonlóságot mutatnak.

Általában az alábbi területek, dimenziók mentén kerülnek „akkreditálásra” a szervezetek:

- Kormányzás: például vezető testületek tagsága, felelősségi körei, erkölcsi és etikai elvek.
- Pénzügyi menedzsment / Adományszervezés: például pénzügyi folyamatok menedzselése, ellenőrzés, beszámoló-készítés, felelősségi körök.
- Célkitűzések és tevékenységvégezés: például küldetés megfogalmazás, közhasznú célok, programok, emberi erőforrások, értékelés, szervezeti integritás.
- Közösségi politikák: például információszolgáltatás kritériumai, érdekérvényesítő tevékenységek.

A vizsgált területek (sztemderdek, irányelvek) száma általában 4 és 10 között mozog, annak a függvényében, hogy a nonprofit szervezetek elszámoltatható működéséért felelős tényezők közül, melyeket tartják fontosnak külön is kiemelni, önálló dimenzióként vizsgálni.

A kutatásom kapcsán megvizsgált önszabályozó elszámoltathatósági mechanizmusok mindegyikéről elmondható, hogy *önkéntes alapon* „minősíti” a szervezeteket. Akár önértékelést szolgáló, akár intézményesített formában működnek a kezdeményezések, a nonprofit szervezetek mindig szabadon eldönthetik, hogy kívánják-e alkalmazni őket, vagy meg akarják-e szerezni az adott tanúsítványt. Ezt hátrányaként is felfoghatnánk ezeknek a rendszereknek, ugyanakkor a nonprofit szektor és szervezeteinek alapvető jellemzőit figyelembe véve, nem is lehetne másképp. Természetesen „kényszerítő” erőként működhet, ha az adományozók/támogatók megkívánják valamilyen mechanizmus alkalmazását, avagy tanúsítvány megszerzését az általuk támogatandó szervezetektől, például a pályázati kiírások követelményrendszereibe beépítve (lásd mint Ausztráliában az ACFID minősítés esetében, vagy a Fülöp-szigeteken a PCNC kódexnél). Általánosabb szinten a szervezetek megítélésének javítására, illetve a hírnév

növelésére is „használható” az elszámoltathatósági mechanizmusok alkalmazása, illetve a szektoron belül kialakult szervezetek közti versenynek köszönhetően a megkülönböztetési stratégia eszközül is szolgálhatnak (Lloyd, 2005).

2.1.2. Egyéb „minősítési” eszközök a nonprofit szektor és szervezetei számára

A kifejezetten elszámoltathatósági kezdeményezések vizsgálata mellett, felkutattam és áttanulmányoztam a nonprofit szektor és szervezetei számára rendelkezésre álló egyéb „minősítési” eszközöket is. Ezek a módszerek és eszközök elsősorban közvetett módon ugyan, de felhasználásra kerültek elszámoltathatósági módszertanom kidolgozásakor. Közvetett módon, hiszen minden bizonnyal nem lehetett célom, hogy teljeskörű és mélyreható elemzést végezzek ezen mechanizmusok körében is. Az egyes címszavak alatt feltüntetett konkrét módszerek válogatások az adott típusú rendszereken, megközelítéseken belül: azokat a „minősítési” eszközöket tartalmazzák, amelyek ténylegesen áttanulmányozásra és felhasználásra kerültek, elszámoltathatósági módszertanom kidolgozásakor. Zárójelben feltüntettem azokat a módszereket is, amelyek végül nem kerültek felhasználásra, de az adott kategóriába sorolható kezdeményezések. Az alábbi *felsorolás* tételesen tartalmazza ezeket a nonprofit „minősítési” eszközöket, illetve az elszámoltathatósági kezdeményezésekhez hasonlóan az 1. sz. mellékletben bővebb információkat is találhatunk róluk.

- **EGYÉB „minősítési” eszközök a NONPROFIT szektor és szervezetei számára:**
 - **Minőségbiztosítási rendszerek – Kiválósági díjak:**
 - ***PQASSO (Practical Quality Assurance System for Small Organizations)*** minőségbiztosítási rendszer
 - ***EFQM Kiválóság Modell - Közzszolgálati és Önkéntes Szektor (EFQM Excellence Model – Public and Voluntary Sectors)***
 - ***ISO 9000***
 - ***/IIP minőségbiztosítási sztenderdek (Investors in People Standard)/***
 - ***/CLS Minőségi Védjegy (Community Legal Service Quality Mark)/***

- **Teljesítményértékelési módszerek** (Performance Evaluation) – **Az eredményesség mérése** (Outcome Measurement) -
 - *Accountable Good*: Programértékelés és eredményesség mérése a nonprofit szektorban
 - *Balance Scorecard* nonprofit szervezeteknek (Kaplan és Norton, 1996, 2001; Kaplan 2001)
 - *United Way program-eredmény modell*
- **Társadalmi könyvvizetés, beszámoló-készítés és auditálás** (Social Accounting, Reporting and Auditing):
 - közösségi társadalmi megtérülés és befektetés modellje, illetve a kiterjesztett hozzáadott érték modell (Richmond et. al., 2003)
- **Nonprofit szektor „minősítő” rendszerek - Indexek:**
 - *Freedom House*: „Nations in Transit” rangsorolás
 - *GCSI*: A globális civil társadalom index (The Global Civil Society Index)
 - *USAID*: Fenntarthatósági Index (The NGO Sustainability Index)
- **Információ- és adatbázis-rendszerek, szolgáltatók:**
 - *GuideStar Web* (www.guidestar.org)
 - *NGO Watch* (www.ngowatch.org)

Az áttanulmányozott egyéb „minősítési” eszközökről összefoglalva elmondható, hogy a nonprofit szektorok, vagy szervezetek meghatározott szempontok szerinti értékelését, minősítését szolgálják. Azért tartottam szükségesnek az ilyen jellegű kezdeményezések áttekintését is, hogy több oldalról meg tudjam közelíteni a nonprofit szervezetek működésének aspektusait, és ezáltal integrált megközelítést alkalmazhassak elszámoltathatósági módszertanom kidolgozásakor.

2.1.3. Párhuzam és benchmark: az üzleti szervezetek társadalmi felelősségvállalása

A különféle nonprofit és közszolgáltatási elszámoltathatósági, illetve „minősítési” mechanizmusok *elemzésén* túlmenően, áttanulmányoztam az *üzleti élet* hasonló kezdeményezései közül is néhányat: az üzleti szervezetek elszámoltathatósági és a

vállalati társadalmi felelősségvállalás sztenderdjei közül. A nonprofit szervezetekhez hasonlóan, sőt már korábban, megjelentek az üzleti szektorban a különféle elszámoltathatósági-, kormányzási- és vállalati társadalmi felelősségvállalási kezdeményezések. A szektorok különbözősége ellenére, ezek a mechanizmusok sok hasonlóságot mutatnak, különösen a megfogalmazott irányelvek és elvárások erkölcsi, illetve etikai dimenzióinak tekintetében. Az alábbi *felsorolás* tételesen tartalmazza azokat a for-profit mechanizmusokat, amelyek a vizsgálatomban szerepeltek, illetve az elszámoltathatósági kezdeményezésekhez hasonlóan, az 1. sz. mellékletben bővebb információkat is találhatunk róluk.

- **FOR-PROFIT elszámoltathatósági, kormányzási és vállalati társadalmi felelősségvállalási (CSR) kezdeményezések:**
 - **AccountAbility** - *AA1000/AA1000S Elszámoltathatósági keret* (Accountability Framework)
 - **BRP** – *Az üzleti kerekasztal vállalati kormányzásának alapelvei* (The Business Roundtable Principles of Corporate Governance)
 - **CERES Irányelvek** (CERES – Coalition for Environmentally Responsible Economies Principles)
 - **CGFP** – *Vállalati kormányzás fórumának alapelvei* (Corporate Governance Forum Principles)
 - **CII Council of Institutional Investors** – *Alapvető irányelvek és állásfoglalások* (Core Policies and Positions)
 - **Committee on Corporate Governance** – *Egyesített kódex* (Combined Code) (A Turnbull Jelentés, The Turnbull Report, 2000)
 - **CRT** – *A Caux kerekasztal alapelvei üzleti szervezetek számára* (Caux Round Table Principles for Business)
 - **ETI** – *Az etikus kereskedelem alap kódexe* (The Ethical Trading Initiative Base Code)
 - **GRI Global Reporting Initiative** – *Fenntarthatósági beszámolási irányelvek* (Sustainability Reporting Guidelines)
 - **GSP** – *Globális Sullivan alapelvek* (Global Sullivan Principles)

- **ICC – Üzleti alapszabály a fenntartható fejlődésért** (Business Charter for Sustainable Development)
- **NACD National Association of Corporate Directors – Kölcsönös irányelvek** (Several Guidelines)
- **OECD Guidelines – Vállalati kormányzás alapelvei** (Principles of Corporate Governance)
- **SAI Social Accountability International – SA8000 társadalmi elszámoltathatósági sztenderd** (Social Accountability 8000 Standard)
- **SIGMA Guidelines - Irányelvek – A szervezetek fenntarthatóságáért** (SIGMA Guidelines – Putting Sustainability into Practice)

A kutatásom kapcsán áttanulmányozott, illetve elemzett különféle kezdeményezések és mechanizmusok részletes bemutatása meghaladná disszertációm kereteit, azonban a meglévő külföldi gyakorlatok szemléltetése érdekében a 2. sz. mellékletben bemutatok egy-egy modellt, ábrát, illetve honlap részletet az eredeti (angol nyelvű) forrásokból.

2.2. Meglévő hazai gyakorlat

A téma hazai vonatkozásai igen sokrétűek. Érinthetik a nonprofit szektor magyarországi létrejöttének és fejlődésének szinte valamennyi kérdéskörét: a jó gondolatok „rossz” gyakorlati megvalósulásának eseteit. A nonprofit szektor elszámoltathatóságának dilemmáival kapcsolatban két markáns *magyarországi sajátosság* jelenlétére hívnám fel a figyelmet.

Kuti Éva kutatásait összefoglaló tanulmányából (Kuti, 2003) kitűnik, hogy a *nonprofit szervezetek pénzáramlásainak* látható és láthatatlan irányai egyaránt vannak, ezek közvetlen, közvetett és rejtett támogatásokat tartalmaznak. A pénzáramlási folyamatban egyrészt magán döntések születnek közpénzekről, másrészt láthatatlan költségvetési támogatások áramlanak a rendszerben. E tekintetben az elszámoltathatóságnak jóval többet kell jelentenie, mint az adóhivatal felé történő számszaki elszámolás. Az elszámolás címzettje maga a társadalom, de az ehhez szükséges sztenderdek nem, vagy

csak igen korlátozott mértékben állnak rendelkezésre. Hiába alacsonyabb a magyar nonprofit szektor állami támogatottságának aránya (mintegy 36%-os; KSH, 2006) a fejlett nyugat-európai országokban mért szintnél, ha a látható és láthatatlan elemek keveredése miatt a társadalom tagjaiban és a döntéshozókban más képzet keletkezik és rögződik.

Az újonnan átalakult magyar társadalomban és gazdaságban éles kérdésként vetődik fel a nonprofit (civil) szektor és szervezeteinek függetlensége, kiszolgáltatottsága, *legitimitása* (Sebestény, 2004). Hogyan lehet elszámoltatható az a szervezet, amelyet köldökszínór köt a kormányzati szervekhez, önkormányzatokhoz? Függetlenség vagy tevékenység – sokszor ebben az ellentét-párban ölt testet a szervezetek dilemmája. Vagy: hogyan kell az elszámoltathatóságot értelmezni, ha egy szervezet aktivizálódása kapcsán messze túlhaladja saját szervezeti kereteit, és olyanokat is képvisel, akik erre nem adták meg felhatalmazásukat? Mi lesz, mi lehet ilyen esetben az „igazodási sztenderd”?

2.2.1. Kormányzati felügyelet: a törvényeknek és a szabályozásoknak való megfelelés

A nonprofit szervezeteket érintő törvényi szabályozások és információ szolgáltatásra vonatkozó előírások átláthatóságot és nyilvánosságot követelnek meg a szervezetektől; a közbizalom fenntartását célozzák és egyben a gazdálkodás biztonságát erősítik. A nonprofit szektor elszámoltathatóságának esetében különösen fontos és központi kérdés a felfelé irányuló, *külső (externális) elszámoltathatóság* legitimitása és mechanizmusainak átláthatósága. A nonprofit szervezetek sajátosságaiból fakadóan – mint például a nem nyereségorientált tevékenységvégezés, közhasznúság, közszolgáltatások nyújtása, és így tovább - ez jóval bonyolultabb kategória, mint a nyereségorientált szervezeteknél (Farkas és Molnár, 2005c).

A nonprofit *elszámoltathatóság külső szabályozórendszerének* kialakításában, a kormányzati és a szektorális szerepvállalás egyaránt fontos. A NOSZA keretében a Nonprofit Kutatócsoport 2001-2002 folyamán kutatást végzett a nonprofit szervezetek

körében, jogi helyzetükről, jogalkalmazási problémáikról és a saját maguk által meghatározott szabályozási, külső elszámoltathatósági problémáikról (Bíró, 2002). A kutatás eredményei arra világítottak rá, hogy a jogi, elszámoltathatósági szabályozás problémái indirekt módon ugyan, de kihatással vannak a civil szektor szervezeteinek működésére.

A kilencvenes évek legelején a nonprofit szektor jogi és gazdasági szabályozása rendkívül kedvező volt Magyarországon. A kormányzati oldal azonban hamar átlátta, hogy az ellenőrizetlenül igénybe vehető kedvezmények súlyos veszélyeket rejtene magukban. Ezért adópolitikai szempontból már kezdettől fogva próbáltak különbséget tenni a közhasznú, és a közérdeket csak közvetetten szolgáló szervezetek között (Nárai, 2004). Napjainkban *két újabb alapelv* gyakorol befolyást e szektor szabályozásának alakulására: (1) a nonprofit szervezetek közhasznúsági foka, illetve az általuk élvezett támogatások és kedvezmények összekapcsolásának szükségessége; illetve (2) a közcélokat szolgáló szervezetek szektorsemleges finanszírozásának elve (Nárai, 2004).

2.2.2. A közhasznúság, mint a törvényi szabályozás egyik elszámoltathatósági kategóriája

Régóta igénye volt a nonprofit szektornak és szervezeteinek, hogy az állami és piaci szereplőkhöz hasonlóan rendezett és világos jogi keretek között működhessen. Erre az igényre válaszolva alkotta meg a magyar Parlament a Közhasznú szervezetekről szóló törvényt (Ksztv.-t), vagy ahogy még gyakrabban hivatkoznak rá az *ún. nonprofit törvényt*, amely 1998. január 1-jével lépett hatályba. A törvény alapvető célkitűzései közé tartozott, hogy meghatározza a közhasznú szervezetek típusait, a közhasznú jogállás megszerzésének és megszűnésének feltételeit, a közhasznú szervezetek működésének és gazdálkodásának rendjét, a nyilvántartás és a beszámolás szabályait, valamint a működés és a vagyonfelosztás törvényességi felügyeletére vonatkozó szabályokat (Nonprofit kalauz, 2006).

A joganyag komoly előnyeként könyvelhető el az, hogy végre önálló jogszabály foglalkozik a civil szférával, azonban sokat vitatott területei is vannak a nonprofit törvénynek. Ilyen például a Ksztv. alanyi körének meghatározása: a jogszabály szerint ugyanis nem válhat közhasznú jogállásúvá valamennyi nonprofit szervezet (mint például az egyházak, lakásszövetkezetek, önkéntes kölcsönös biztosítópénztárak, vagy a vízgazdálkodási társulatok), „kizárólag a jogalkotó tipológiai rendszere szerintiekre vonatkozóan állapít meg a törvény garanciális szabályokat” (Nonprofit kalauz, 2006, 19. o.). Sokszor felmerülő kérdés az is, hogy az adókedvezményeken túl, milyen előnyöket is rejt magában a szervezetek számára a közhasznúság, megéri-e egyáltalán a közhasznúvá válás az ezzel járó procedúrát. A jogszabály hatályba lépése óta eltelt időszakban szerzett tapasztalatok és számos nonprofit kutatás is rávilágított arra, hogy a törvény napjainkra megérett a reformra.

A közhasznú jogállás mindamellett törvényben szabályozott olyan (elszámoltathatósági) kategóriának tekinthető, amely megkülönbözteti egymástól a szigorúbb, avagy kevésbé szigorú követelményeknek megfelelő nonprofit szervezeteket (lásd például eltérő beszámolási, könyvvezetési előírások). A közhasznúsági besorolás ezáltal egy bizonyos „elszámoltathatósági” mechanizmusnak való megfelelést is tanúsít.

2003-ban a kormány kidolgozta az ún. civil stratégiát is, amely a civil szféra jelentős bevonásával készült el, illetve 2003 júniusában elfogadták a Civil Alapprogramról szóló törvényt. A civil stratégiában megfogalmazódó elképzelések, a nonprofit szervezetek törvényi szabályozásának felülvizsgálata mellett, a szektor külső elszámoltathatóságának átláthatóbb keretét teremtenék meg. A törvényi szabályozások és a kormányzat részéről érkező kezdeményezések mellett azonban a nonprofit szektor „egységes” fellépésére is szükség lenne.

2.2.3. A nonprofit szervezetek gazdálkodásának, beszámoló-készítésének és könyvvizetésének sajátosságai

A nonprofit szervezetek gazdálkodását, könyvvizetését és pénzügyeit érintő jogszabályi feltételrendszert vizsgálva elmondhatjuk, hogy az összességében elfogadható. Ugyanakkor az egyes jogszabályok közötti jogharmonizáció hiánya többször is felmerül, nem kis fejfájást okozva a nonprofit szervezetek és munkatársaik számára. A gazdasági élet más szereplőinek is számos vonatkozó jogszabályt kell ismerniük saját tevékenységeik törvényes működési kereteinek biztosításához. Így van ez a nonprofit szervezetek gazdálkodása és pénzügyeik tekintetében is – hiszen azokat számos törvény, illetve rendelet szabályozza –, azonban ezek a szervezetek nehezebb helyzetben vannak, mint a számviteli törvény (a számvitelről szóló 2000. évi C. törvény, Sztv.) szerinti nyereség és vagyonszerzés céljából létrejött gazdálkodók (az ún. vállalkozók). A vállalkozók esetében ugyanis vannak ún. átfogó jogszabályok, mint például a Gt. (a gazdasági társaságokról szóló 2006. évi IV. törvény), míg a nonprofit szervezetek nyilvántartásba vételéről, működéséről és törvényességi felügyeletéről több vonatkozó jogszabály is rendelkezik (lásd például Sztv., Ptk., vagyis a Polgári Törvénykönyvről szóló 1959. évi IV. törvény vonatkozó rendelkezései, Ksztv., stb.).

Egy nonprofit szervezet megalapításához és működtetéséhez először fel kell tártani azoknak a jogszabályoknak a rendszerét, amelyek bizonyos paragrafusaikban szabályokat, előírásokat fogalmaznak meg a törvényes működés egyes területeire vonatkozóan. Az üzleti élet szervezeteihez hasonlóan, a nonprofit szervezetek gazdálkodási és adózási kérdéseit is az adótörvények, a számviteli törvény és egyes kapcsolódó kormányrendeletek rendszerezik, amelyek kitérnek a nonprofit szervezetekre jellemző sajátosságok szabályozására is. A számviteli törvényhez kapcsolódóan például a 224/2000. (XII.19.) kormányrendelet szabályozza a nonprofit szervezetek, mint egyes egyéb szervezetek (társadalmi szervezetek, köztestületek, alapítványok, közalapítványok, és közhasznú társaságok) beszámoló-készítési és könyvvizelési kötelezettségeinek sajátosságait (természetesen összhangban a Sztv. alapelveivel).

A nonprofit szervezetek gazdálkodására vonatkozó fontosabb alapelvek közé tartozik, hogy elsődlegesen gazdasági-vállalkozási tevékenységek végzésére nem hozhatók létre, gazdálkodásuk során elért eredményeiket nem oszthatják fel, azt a létesítő okirataikban meghatározott tevékenységeikre kell fordítaniuk. Kivétel ez alól a közhasznú társaság, amelynek vállalkozási tevékenységére a Gt. korlátozott felelősségű társaságról szóló előírásai vonatkoznak, ahol elsődleges cél a nyereség elérése (Nonprofit kalauz, 2006). Természetesen a nonprofit szervezeteknek is gazdálkodniuk kell annak érdekében, hogy megvalósíthassák célkitűzéseiket. A gazdálkodási és a vállalkozási tevékenységeket így célszerű különállóan kezelni, vagyis a nonprofit szervezet gazdálkodása során végezhet másodlagos jelleggel vállalkozási tevékenységet is. Ahhoz, hogy egy szervezet meghatározhassa, mi minősüljön alap- és mi vállalkozási tevékenységnek, ismernie kell a gazdálkodási jogszabályokon kívül a társasági adóról és osztalékadóról szóló jogszabályt (Tao-tv.) is.

A nonprofit szervezetek beszámoló-készítési kötelezettségeiket az alábbi beszámolók valamelyikével teljesíthetik:

- egyszerűsített (közhasznú) beszámoló,
- egyszerűsített (közhasznú) éves beszámoló,
- Sztv. szerinti éves beszámoló,
- Sztv. szerinti egyszerűsített éves beszámoló.

Könyvvizelési kötelezettségeiknek pedig egyszeres könyvvitel vezetésével (amennyiben a szervezet nem folytat vállalkozási tevékenységet, vagy ha az éves összes bevétele – két egymást követő évben – az 50 millió forintot nem haladja meg), vagy kettős könyvvitel alkalmazásával tehetnek eleget. Számviteli politikát minden esetben köteles készíteni egy nonprofit szervezet.

A nonprofit szervezetek számos további számviteli kötelezettségeire, mint például az általuk készítendő mérleg tételeire, az eredmény kimutatásra, a támogatások elszámolásának főbb szabályaira, a számviteli szolgáltatásra és könyvvizsgálati kötelezettségeire, illetve a nyilvánosságra hozatalra, letétbe helyezésre és közzétételre vonatkozóan számos sajátos rendelkezést találhatunk. De ugyanez elmondható a rájuk

vonatkozó adózási tudnivalókról és kötelezettségeikről is. Ezen sajátosságok felsorolása és mélyreható elemzése nem képezi disszertációm tárgyát, azonban ezekről is elmondható, csakúgy mint az egyes jogszabályok közötti jogharmonizáció hiányáról, hogy gyakran nehezen értelmezhetők a nonprofit szervezetek számára.

2.2.4. Röviden a közhasznú szervezetekről: működésük és gazdálkodásuk sajátosságairól

A közhasznú szervezetekről szóló törvény, a „közérdekű” és a „közcélu” jelzők mellett kiemelte a „közhasznú” tevékenységeket végző szervezeteket. A közhasznúsági (közhasznú, illetve kiemelten közhasznú) besorolásról már korábban is szót ejtettem, amely jogállás megszerzésével a nonprofit szervezetek egy speciális működési formáját a *közhasznú szervezetek* képviselik. A működésük és a rájuk vonatkozó szabályozások korántsem általánossíthatók a szektor egészére, viszont a hazai nonprofit szervezetek külső elszámoltathatóságának vizsgálata során mindenképpen szükséges, legalább pár észrevétel erejéig, külön is foglalkozni velük. A közhasznú szervezetek, mint speciális nonprofit szervezetek, működésére és gazdálkodására vonatkozóan ugyanis a nonprofit (közhasznú) törvény számos korlátozást tartalmaz.

Minden olyan szervezetnek kötelező a közhasznú nyilvántartásba vétel, amelyet az államháztartás alrendszeréből származó vagyon felhasználásával alapítottak, vagy a létesítő okirata szerint rendszeres költségvetési támogatásban részesül (Ksztv. 27. § (3) bekezdés). Amikor a nonprofit törvény, azaz a közhasznú szervezetekről szóló törvény 1998-ban hatályba lépett, a közhasznú szervezetek két típusát határozta meg: a közhasznú és a kiemelkedően közhasznú szervezeteket, de ezzel hallgatólagosan definiált egy harmadik csoportot is, a nem közhasznú nonprofitok csoportját (Kuti, 1998). A kormányzat a jogállások ezen indirekt meghatározásával, tulajdonképpen kijelölte a nonprofit szervezetek külső elszámoltathatóságának kívánatos irányát.

A közhasznú szervezetekről szóló törvény, mint kerettörvény, egységes *rendezési elveket* teremtett. Ilyen elvek a

- (1) nyilvánosság biztosítása;
- (2) a nyereségfelosztás tilalma;
- (3) politikai befolyástól való mentesség;
- (4) egységes szervezeti és működési rend;
- (5) egységes nyilvántartásba vételi kötelezettség;
- (6) kedvezmények rendszerének meghatározása;
- (7) jogorvoslati lehetőség; illetve
- (8) a szervezetek feletti ellenőrzés rendje (Bognár, 2001).

A közhasznú szervezetek működésére és gazdálkodására vonatkozó korlátozások – a teljesség igénye nélkül – speciális rendelkezéseket fogalmaznak meg a közhasznú szervezetek

- létesítő okiratának tartalmára;
- szerződéskötéseire;
- cél szerinti juttatásaira;
- hitelviszonyaira és befektetéseire;
- felügyelő szervére;
- közhasznú adománygyűjtésére;
- bevételeinek és ráfordításainak nyilvántartására; illetve
- a közhasznú társaságokra (Kht.), mint speciális közhasznú szervezetekre vonatkozóan.

A közhasznú szervezetekről szóló törvény 19. §. (1) bekezdése szerint „a közhasznú szervezet köteles az éves beszámoló jóváhagyásával egyidejűleg *közhasznúsági jelentést* készíteni”. A közhasznúsági jelentés, a közhasznú szervezetek speciális éves beszámolója, amely a szervezetek tevékenységével és gazdálkodásával összefüggő, több részből álló összetett kimutatás. A közhasznúsági jelentés, amelyet a szervezetek legfőbb szerve fogad el, az alábbi részekből áll:

- számviteli beszámoló: a közhasznúsági jelentés mellékleteként csatolni kell a számviteli törvény, illetve a vonatkozó kormányrendelet alapján elkészített beszámolót;

- költségvetési támogatások felhasználása: a jelentésből ki kell tűnnie, hogy a szervezet közhasznú feladatai ellátásával összefüggésben milyen közpénzeket használt fel;
- vagyon felhasználásával kapcsolatos kimutatás: célszerű szerepeltetni a szervezet vagyonának szerkezetét, összetételét és értékét a tárgyév elején, a vagyon szerkezetében bekövetkezett évközi változásokat, illetve a vagyonszerkezet összetételét és értékét a tárgyév végén;
- cél szerinti juttatások kimutatása;
- központi költségvetési szervtől, elkülönített állami pénzalaptól, helyi önkormányzattól stb. kapott támogatások mértéke;
- vezető tisztségviselőknek nyújtott juttatások mértéke;
- közhasznú tevékenységről szóló rövid tartalmi beszámoló: célja, hogy ismertesse a szervezet adott évben végzett közhasznú tevékenységeit.

A közhasznúsági jelentést kötelező legkésőbb a tárgyévet követő évben június 30-ig a nyilvánosság számára elérhető módon közzétenni.

A fejezet eddigi részében áttekintettem a magyar nonprofit szervezetekre vonatkozó legfontosabb jogszabályokat és előírásokat, amelyek a szervezetek külső elszámoltathatósága szempontjából a legalapvetőbb mechanizmusoknak tekinthetők. A fejezet következő részében pedig azokat a már meglévő hazai kezdeményezéseket fogom bemutatni, amelyek kutatásom célkitűzéseihez hasonlóan, a magyarországi nonprofit szervezetek átláthatóbb és nagyobb felelősségvállalást eredményező működésének megteremtését célozzák meg.

2.2.5. Korai kezdeményezések

Felkutattam és megvizsgáltam azokat a *hazai*, elsősorban *szektorális kezdeményezéseket*, amelyek a nonprofit szervezetek átláthatóságának és elszámoltathatóságának növelését célozzák meg – még ha csak áttételesen is. Tettem ezt azzal a szándékkal, hogy feltérképezzem a hazai viszonyokat kutatásom vonatkozásában. Mindamellet célom volt az is, hogy a fellelhető kezdeményezéseket összevegyem saját modellemmel, illetve

elszámoltathatósági módszertanommal, és amennyiben indokolt, módosításokat eszközöljek azokban.

A 2.1.2. fejezetben már említettem, hogy a nonprofit elszámoltathatósági mechanizmusok mellett, egyes információszolgáltató szervezetek és hálózatok, illetve az általuk működtetett adatbázis-rendszerek és honlapok is hozzájárulnak a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának erősítéséhez és a szektor átláthatóságának növeléséhez azáltal, hogy a nonprofit szektor intézményeire vonatkozó információkat mindenki számára hozzáférhetővé teszik. Ilyen rendszer például az amerikai GuideStar Web, amely az IRS (International Revenue Service) által nyilvántartott, közel másfél millió nonprofit szervezetről szolgáltat adatokat (www.guidestar.org, 2007. január 7.), vagy a szintén amerikai NGO Watch honlapja is (www.ngowatch.org). De kiváló magyarországi példa erre a Nonprofit Információs és Oktatási Központ (NIOK) Alapítvány által működtetett www.nonprofit.hu weboldal, ahol megtalálhatjuk a legnagyobb hazai nyilvános civil adattárat, ami jelenleg több mint tíz ezer szervezetről szolgáltat információkat. Az ilyen jellegű megoldásokon kívül, további, „konkrétabb” kezdeményezések felkutatásába fogtam.

A keresésnek úgy fogtam hozzá, hogy beírtam a „Google” keresőprogramba a „nonprofit elszámoltathatóság” kifejezést, amely 810 találatot eredményezett. Ezután elkezdtem megnézegetni a kapott találatokat annak reményében, hogy elvezetnek valamilyen korai kezdeményezéshez. Kíváncsiságból megnyitottam egy új oldalon a Google-t, és angolul írtam be a „nonprofit accountability” kifejezést. Az eredmény döbbenetes volt: 11.800.000 találatot dobott ki a gép. Ráadásul a magyar lapokon talált hivatkozásokban az elszámoltathatóság, szinte kivétel nélkül, kizárólag említésképpen, például mint egy elérendő célkitűzés szerepelt (a szintén nagyon általánosan „odavetett” átláthatóság, nyilvánosság stb. kifejezések mellett). Ezzel szemben az angol nyelvű források többsége tanulmányokat, cikkeket, vitaanyagokat, különféle sztemderdeket, módszereket tartalmazott. A kapott eredmények megerősítették bennem azon előfeltevésemet, hogy nemzetközi viszonylatban (különösen az angolszász gyakorlatban) az elszámoltathatóság már egyfajta normaként beépült a nonprofit

szervezetek gyakorlatába. A „sikertelen” keresést követően próbálkoztam még más kifejezések, mint például a „nonprofit átláthatóság”, „társadalmi felelősségvállalás”, „nyilvánosság” lekérdezésével, amely keresések már jóval sikeresebbnek bizonyultak. Az általam várt eredményt azonban nem hozták meg, ugyanis nem sikerült konkrét módszerekre bukkannom.

Témavezetőm és más „nonprofitos” kapcsolatokon keresztül sikerült végülis két olyan tanulmányt, illetve kutatási beszámolót felkutatnom, amelyek kapcsolódnak témámhoz, és már meglévő, vagy éppen kutatásomhoz hasonlóan, alakulófélben lévő hazai „elszámoltathatósági” kezdeményezéseknek tekinthetők. A fejezet hátralevő részében ezeket a „korai” kezdeményezéseket fogom röviden ismertetni.

A „Bizalom védjegye”

Ez a hazai kezdeményezés a *magyarországi civil szféra átláthatósági sztenderdjeinek* kidolgozására és helyi tesztelésére tesz próbálkozást. A „Bizalom védjegye” névre keresztelt átláthatósági sztenderdek kidolgozása a Civil Társadalom Fejlődéséért Alapítvány és a pécsi Nevelők Háza Egyesület együttműködésével történt meg. A sztenderdek kidolgozásának a célja olyan minimum követelmények felállítása volt, amelyek alapján igazolhatóvá válik, hogy a szervezetek méltók a közbizalomra, illetve bizonyítható, hogy mások pénzét küldetéseikre fordítják, és azokat hatékonyan költik el („Bizalom védjegye”, 2005).

A sztenderdek kidolgozásához felhasználták a törvényekben megfogalmazott minimum követelményeket, az elmúlt évek ügyészégi vizsgálatainak eredményeit és a nemzetközi tapasztalatokat, illetve bevontak más civil szervezeteket is. A sztenderdek egyrészt azoknak készültek, akiknek a bizalmára és pénzére pályáznak a szervezetek, másrészt azon nonprofit szervezetek számára, amelyek fontosnak tartják az átlátható működést.

A „Bizalom védjegye” névre keresztelt projekt eredményeképpen egy kilenc pontból álló kritérium rendszer született meg, amely a közvélemény számára megfogalmazott

kíválmakat tartalmazza. Ezekhez kapcsolódóan egy három és fél oldalas táblázat is összeállításra került, ami a bővített kíválmakat tartalmazza a nonprofit szervezetek számára, illetve a sztenderdek igazolásához szükséges iratok és tevékenységek listáját. Az elképzelések értelmében egy Hitelesítő Bizottság kerülne felállításra, és az felügyelné a sztenderdekben megfogalmazott kíválmak teljesülését. Disszertációmban a kilenc pontból álló kritérium rendszert mutatom csak be, amelyet az alábbi 1. táblázat tartalmaz („Bizalom védjegye”, 2005).

A „Bizalom védjeggyel” rendelkező szervezet:
1. Nem csak megfelel a törvényi előírásoknak, hanem többet is teljesít.
2. Egyértelműen elhatárolja, hogy ki az, aki a szervezet szolgáltatásaiból részesül, aki dolgozik bennük, és aki ellenőrzi a szervezet működését.
3. Tervszerűen és követhetően gazdálkodik.
4. Arra költi a pénzt, amire kéri, felelősen és tisztességesen gazdálkodik a rá bízott pénzzel és kizárja a sikkasztás lehetőségét.
5. Rendszeresen és részletesen beszámol tevékenységéről és gazdálkodásáról.
6. Működése átlátható az ügyfelek, helyi lakosok és más érdekeltek számára egyaránt.
7. Az adományok, támogatások gyűjtését tisztességesen, a meglévő, és lehetséges adományozóit tiszteletben tartva végzi.
8. A tevékenységét az érintett személyek, csoportok, szervezetek véleményére és igényeire alapozza.
9. Törekszik a bizalom megőrzésére, haladéktalanul válaszol és intézkedik, ha a Hitelesítő Bizottság megkeresi a fenti kíválmak megsértése miatt.

1. táblázat: A „Bizalom védjegye” átláthatósági sztenderdjei

A Társadalmi Igazságosság Index (TIX)

A Társadalmi Igazságosság Indexe (TIX) a Szociális Innovációs Alapítvány (SzIA) által került kidolgozásra (Hegyesi, Talyigás és Fekete, 2005). Nem szorosan az elszámoltathatósághoz kapcsolódik, viszont célja a *nonprofit szervezetek minőségmérése* a rendelkezésükre álló források figyelembevételével, így a hazai nonprofit szervezetek egy lehetséges *minősítési eszközének* tekinthető.

A TIX kutatói felhívják a figyelmet arra, hogy ma már nélkülözhetetlen a nonprofit szektorban is a minőségi szemlélet adaptációja, de természetesen tekintettel kell lenni a szektor sajátosságaira a minőségügyi rendszer kiválasztásakor. Óriási civil potenciált azonosítanak a szektorban, azonban úgy gondolják, hogy a magyar nonprofit szektor fejlődésének mostani szakaszában a szervezetek egy része speciális védelmet igényel. Ezért fontosnak tartják olyan *értékelési eljárások* kidolgozását, amelyek támpontot adhatnak az adományozói/támogatói döntésekhez, hogy olyan szervezetek részesüljenek megfelelő finanszírozásban, amelyek támogatásra érdemesek, illetve rászorultak (forráshiányosak). A TIX egy ilyen értékelési eljárás, amely egy *többdimenziós mérési módszer* segítségével minősíti a nonprofit szervezeteket az index dimenziói mentén.

Két dimenziót azonosít a TIX:

- (1) az *erőforrások dimenzióját*, a rászorultság mérésére, illetve
- (2) a *professzionalizmus dimenzióját*, a támogatásra érdemesség meghatározására.

A két dimenzió az alábbi elemeket tartalmazza, illetve ezek meglétét-hiányát vizsgálja és elemzi:

(1) Az *erőforrások dimenziójának elemei*:

- Pénzügyi erőforrások
- Emberi erőforrások
- Kapcsolati tőke
- Infrastruktúra

(2) A *professzionizmus* dimenziójának *elemei*:

- Törvényi előírásoknak való megfelelés
- Demokratikus működési rend
- Pénzügyi átláthatóság
- Működés-centrikus gazdálkodás
- Projekt-orientált tevékenység
- Önkéntesség
- Szolidaritás

Az értékelési eljárás során egy háromoldalas *kérdőív* segítségével méri fel a szervezetek állapotát az erőforrások, illetve a professzionizmus dimenziói mentén, majd a kapott rész-indexeket szorzással összesítve jön létre a társadalmi igazságosság indexe. A végső *TIIX index* maximuma 10 000, és a két dimenzió által kifestített tengelyek által egy ún. *TIIX mátrix* formájában ábrázolható. Az index értelmezésében, azokat a nonprofit szervezeteket érdemes a leginkább támogatni, amelyek forráshiánnyal küzdenek és emellett eléggé professzionálisak (ún. „profi-szegények”: TIX 10 000-hez közelítő értékű).

A TIX célkitűzései között szerepel, hogy objektív és univerzális értékelést adjon a nonprofit szervezetekről, amely alapján segítheti az adományozói döntéseket, illetve esetlegesen minőségbiztosítási modellként is alkalmazható.

A fejezetben bemutatott hazai kezdeményezéseknek, a „Bizalom védjegyenek”, illetve a Társadalmi Igazságosság Indexének minősítése nem képezi disszertációm tárgyát. A már meglévő, vagy alakulófélben lévő hazai kezdeményezések ismertetésével az volt a célom, hogy feltérképezzem a hazai viszonyokat kutatásom vonatkozásában. A következő fejezetben néhány összegző megállapítást teszek az elszámlathatóság hazai és külföldi gyakorlatával kapcsolatban.

2.3. Külföldi és hazai gyakorlat összefoglalása

A nonprofit szervezetek külső elszámoltathatóságának nemzetközi és hazai áttekintésével kapcsolatban bemutattam, hogy nemzetközi viszonylatban számos kezdeményezés született már szabályozásának elősegítésére, lásd például a különféle irányelveket, elszámoltathatósági sztenderdeket és beszámolási kötelezettségeket. A törvényi előírások és a szektorális szabályozások azonban önmagukban nem elegendők. Az elszámoltathatóság szempontjából egyfajta általánosan elvárható szervezeti működési és viselkedési minimumszintet jelölnek ki, ám nem biztos, hogy alkalmasak az elszámoltathatóság internalizálására.

Több szervezetnél megjelent az a törekvés, hogy a minőség, illetve az eredményesség kapcsán elkülönítse a külső, az elszámoltatást középpontba helyező és a *belső*, a fejlesztésre, önfejlesztésre összpontosító értékelési filozófiát, illetve gyakorlatot. Az ideális az lenne, ha egy olyan nonprofit elszámoltathatósági gyakorlat válna általánossá, amely mind a külső, mind a belső elszámoltathatóság kívánalmainak megfelel. Ehhez persze először világossá kellene tenni mindegyik nonprofit szervezet számára ezek funkcióit. A nonprofit szektor *szervezeteinek kultúrájában* ugyanis három sajátos jelenséggel kell számolnunk:

- a szervezetek autonómiájával,
- változtatási képességével (innovativitás),
- és sajátos elszámoltatásával.

Mindenképp elkerülendő egy olyan ellentmondásos helyzet kialakulása, amelyben a kiterjesztett autonómiát és innovatív cselekvési teret az elszámoltatás, a külső követelményeknek való megfelelés korlátozza.

Egyfajta kompromisszumra törekvés lenne ajánlatos: biztosítani a szükséges szabadságot a nonprofit szervezeteknek szakmai döntéseik meghozatalában és tevékenységeik végzésében, egyúttal azonban a külső felügyeleti szerveknek is lehetőséget adni, hogy felelősséggel elszámoltathassák a szervezeteket. Mindez csakis

partnerközpontú együttműködések révén valósulhat meg, a kormányzati szervek, a szektorális ernyőszervezetek és a nonprofit szervezetek között.

2.4. Elszámoltathatóság vs. „nem-elszámoltathatóság”: előnyök, hátrányok, dilemmák

Az elszámoltathatósággal és gyakorlati megvalósulásainak „jóságával” kapcsolatban a vélemények megoszlanak. Vannak, akik az elszámoltathatóságért küzdenek, és vannak, akik az ellen. A valóságban ez a képlet természetesen jóval árnyaltabban néz ki, és ma már az eltérések sokkal inkább az elszámoltathatóság fokozatainak megítélésében jelentkeznek. A „nem-elszámoltathatóság” korszakának reméljük, hogy hazánkban is hamarosan vége. Ebben a fejezetben kifejtem azokat az elszámoltathatósággal, az elszámoltatható(bb) működés érvényesítésével kapcsolatban felhozható előnyöket, hátrányokat, kétségeket és dilemmákat, amelyeket a vonatkozó szakirodalom áttanulmányozása során, és empirikus kutatásom kapcsán azonosítottam.

2.4.1. Elszámoltathatóság – Előnyök

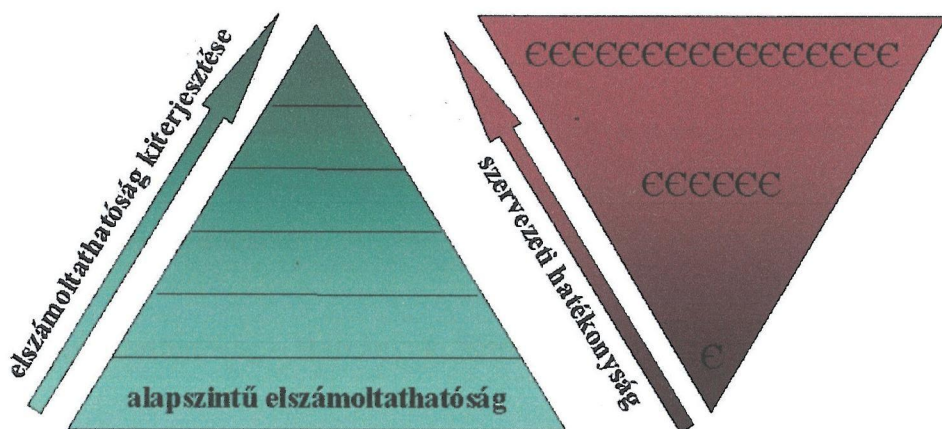
Az egyik leggyakrabban hangoztatott érv az elszámoltathatóság mellett, hogy a civil társadalom és szervezetei hitelességének és hatékonyságának hosszú távú biztosítása megköveteli a megfelelő elszámoltathatósági mechanizmusok életbe léptetését és működtetését. Ezen túlmenően a különféle nonprofit *elszámoltathatósági sztenderdek* és technikák „*egységesítése*”, adott rendező elv mentén történő közelítése lenne szükséges. *Általános és elfogadott* elszámoltathatósági irányelvek alapján kialakított rendszerek és működési gyakorlatok lehetővé tennék a nonprofit szervezetek számára, hogy proaktív és önkritikus módon feleljenek meg a „felfelé” és „lefelé” irányuló elszámoltathatóság követelményeinek, hogy felelősségteljesen szervezzék tevékenységeiket, szervezeti struktúráikat, folyamataikat és egyéb más, szervezeten belüli és kívüli mechanizmusait (BoardSource, 2003; Independent Sector, 2003, 2005; Naidoo, 2003). Megfelelő elszámoltathatósági sztenderdek kialakítása és adaptálása nélkülözhetetlen feltételei annak, hogy a *társadalom bizalma megerősödjön* a nonprofit szervezetek és

programjaik hitelessége, minősége és hatékonysága iránt. Az objektív, reális, ugyanakkor kellőképpen magas elvárásokat megfogalmazó sztenderdek biztosíthatják az etikai, pénzügyi és egyéb más dimenziók mentén is a nonprofit szervezetek megfelelő működését.

Ha közelebbről megvizsgáljuk a nonprofit szervezetek működését és sajátosságait, számos olyan *előnyt és eredményt* definiálhatunk, amelyek az elszámoltathatósági sztenderdek ajánlásaival összhangban kialakított mechanizmusoknak köszönhetők. Ilyenek például:

- **Közbizalom megnövekedése – Kapcsolatok javulása az érintettekkel:** A nonprofit szervezetek hajlandósága arra, hogy hozzáférhető, ellenőrizhető és hiteles információkat szolgáltatassanak, érintettjeik bizalmának megerősödését vonja maga után (lásd szintén Behn és DeVries, 2005). A társadalom és tagjai szívesen fogadják – sőt, egyre inkább megkövetelik – azt a megnövekedett információszolgáltatást, ami a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságával együtt jár.
- **Pénzügyi eredmény javulása – Alacsonyabb költségek:** Annak ellenére, hogy nem egyszerű közvetlen kapcsolatot kimutatni a megnövekedett elszámoltathatóság és a pénzügyi eredmény javulása között, minden valószínűség szerint ez a kapcsolat létezik. Ha kiemeljük néhány területét az elszámoltathatóságnak, mint például a független és aktív vezető testületek, vagy a jelentési és monitoring tevékenységek javítása, rögtön láthatjuk, hogy azok hozzásegítik a szervezeteket programjaik és tevékenységeik megismeréséhez, azok hatékonyságát befolyásoló tényezők meghatározásához. Ezek ismeretében javítható a működés hatékonysága és csökkenthetők a költségek, illetve a szervezetek a rendelkezésükre álló erőforrásaikkal „jobban” meg tudják valósítani célkitűzéseiket.
- **Menedzsment tevékenységek javulása – Összhatékonyság növekedése:** Azok a szervezetek, amelyek megfelelő elszámoltathatósági és teljesítményértékelési rendszereket vezetnek be, valószínűsíthetően menedzsment tevékenységeik átfogó

javulását fogják tapasztalni. A megnövekedett elszámoltathatóság és a menedzsment folyamatok javulása a szervezetek kultúrájának megváltozását is maguk után vonják, illetve a működés több területén is a teljesítmény javulását, a hatékonyság növekedését eredményezik (lásd szintén Bradley et. al., 2003; Kaplan, 2005). Kérdés persze, hogy ezek a változások a szervezetek „civilségét” hogyan befolyásolják. A 4. ábrán megjelenített összefüggések: minél cizelláltabb az elszámoltathatóság, és minél nagyobb területére terjed ki a szervezeti működésnek (bal oldali háromszög), annál nagyobb hatékonyságot eredményez (jobb oldali háromszög). Ugyancsak az önértékelés folyamata, amely a megnövekedett elszámoltathatóság részét képezi, hozzásegítheti a szervezeteket erősségeik és kompetenciáik azonosításához, az így megszerzett tudás terjesztéséhez, vagyis a szervezeti szintű tanuláshoz.



4. ábra: Az elszámoltathatóság kiterjesztésének és a szervezeti hatékonyságnak a kapcsolata

- **Adományozói kedv megnövekedése:** Magyarországon gyakran hangoztatott civil probléma az alacsony adományozói kedv, főleg az egyéni adományozók (magánadományok) körében. Ugyanakkor számos, elsősorban nemzetközi kutatás rávilágít arra (lásd például Ebrahim, 2003c), hogy az adományozói kedv növekedéséhez nagymértékben hozzájárulna, ha a nonprofit szervezetek megnövelnék működésük átláthatóságát, hatékonyságuk és eredményeik dokumentálhatóságát, illetve általában javítanának információszolgáltatási tevékenységeiken. A nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának megteremtése

maga után vonná ezeket a változásokat, és ezáltal az adományozók „társadalmi befektetőként” való gondolkodása erősödhetne, illetve a szervezetek forrásellátottsága is javulhatna.

- ***A kedvezőtlen publicitás, társadalmi megítélés kockázatának csökkenése:*** Nagy valószínűséggel, az elszámoltatható szervezetek jobban fel vannak készülve arra, hogy megfeleljenek érintettjeik elvárásainak, akik máskülönben kedvezőtlen módon ítélnék meg őket, és ezt artikulálnák is a szervezetek és a társadalom felé.

A nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának megteremtésével és erősítésével kapcsolatban bizonyára még számos más előny is felsorolható, különösen, ha az egyes szervezeteken belüli, mikro-szintű folyamatokat és az azokban bekövetkező változásokat vizsgáljuk. Célom az előző felsorolással az volt, hogy a civil-nonprofit szervezetek elszámoltathatóságával kapcsolatban leggyakrabban és általánosságban azonosítható, elsősorban makro-szintű előnyöket ismertessem. Fejezetem következő részében az elszámoltathatósággal kapcsolatban leggyakrabban felmerülő kétségeket, hátrányokat és dilemmákat fogom bemutatni.

2.4.2. Elszámoltathatóság – Hátrányok, kétségek, dilemmák

Többek szerint a fő probléma az elszámoltathatósági (sztenderdizációs és tanúsítási) törekvésekkel kapcsolatban abban található, hogy „nem” alkalmazható általános megközelítés és „nem” alakíthatók ki univerzális sztenderdek vagy mechanizmusok, amelyek minden nonprofit szervezet által alkalmazhatók lennének és maximálisan biztosítanák elszámoltathatóságukat (lásd például Naidoo, 2003; Brown, 2004). Magának a szektornak a diverzitása, heterogenitása nehezíti ezt meg. A nonprofit szervezetekkel szemben támasztott különféle elszámoltathatósági elvárások és követelmények sokféle tényezőtől függnnek, úgymint a szervezet típusa (helyi, nemzeti, globális, önálló szervezet, tagszervezet stb.), az ágazat/szektor, amelyben a szervezet működik (ágazat/szektor-specifikus elszámoltathatósági követelményeknek kell megfelelni), az érintettek (stakeholderek) száma és típusa (alapítók, partnerek, közösség,

stb.) és (alku)pozícióik, illetve az egyéb, helyzetfüggő tényezők, mint például a környezet, amelyben a szervezet a tevékenységeit végzi (társadalmi-technológiai-gazdasági-politikai, vonatkozó jogszabályok, stb.) (Naidoo, 2003).

Egy másik, ugyancsak lényeges kérdés az elszámoltathatóság gyakorlati megvalósításával kapcsolatban, az elszámoltathatósági követelmények, és a nekik történő megfelelés *mérhetőségének, számszerűsíthetőségének* problematikájában ölt testet. Az egyik oldalról olyan érveket hallhatunk, hogy a nonprofit szervezetek teljesítményének, hatékonyságának és eredményeinek konkrét és explicit mérése, illetve értékelése a szervezetek elszámoltatható és fenntartható működésének zálogai (lásd például Krishnan és Yetman, 2002). A másik oldal képviselői a mérhetőségi és számszerűsíthetőségi mozgalom kritikájaként, arra hívják fel a figyelmet, hogy a *menyiségi mutatószámokra* és a kézzelfogható, mérhető eredményekre fektetett túlzott hangsúly kiszoríthatja a *minőségi eredményeket*, és nem feltétlenül járul hozzá a szervezetek küldetéseiben megfogalmazott célkitűzések megvalósításához (lásd például Campbell, 2002; Cunningham és Ricks, 2004; Frumkin és Kim, 2000; Kumar és Nunan, 2002). Ennek a kockázata különösen az olyan gazdasági és társadalmi környezetben tevékenykedő szervezetek esetében magas, ahol a nonprofit szervezeteknek korlátozott mértékű forrásokért kell versenyezniük (David, 2004).

Disszertációm 1.2. fejezetében a szimultán elszámoltathatóság és kapcsolatrendszerek értelmezésekor röviden ismertettem a *megbízó-ügynök elméletet*, szem előtt tartva – akkor is és most is –, hogy a megbízó-ügynök analógia alkalmazásának megvannak a maga korlátai. Kitértem arra, hogy az elmélet gyakorlati megvalósulása során felmerülhet *problémákat* azonosítsam, illetve bemutattam, hogy az esetek egy részében a megbízók elképzelései és érdekei nem feleltethetők meg teljes mértékben az ügynökök érdekeinek. A nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának tekintetében ez azt jelenti, hogy az adományozók érdekeinek hangsúlyos képviselete eltérítheti a szervezetet saját küldetésének és céljainak kiteljesítésétől. Egy másik ugyancsak lényeges probléma az elszámoltathatóság mechanizmusainak megítélésében keresendő (Fry, 1995). Nem mindegy, hogy azt szoros ellenőrzésként, vagy egyfajta felhatalmazó folyamatként élik

meg az érintett szervezetek („túl sok” avagy „túl kevés” elszámoltathatóság problematikája). Az utóbbi esetben az elszámoltathatóság a szervezeti célok és elvárások eredményesebb megvalósításához segítheti hozzá a szervezeteket. Harmadsorban, a megbízó-ügynök elmélet nagyrészt az ügynökök viselkedésével kapcsolatos elvárásokat fogalmaz meg, míg a megbízókkal csak érintőlegesen foglalkozik (McDonald, 1997). A gyakorlat azonban azt mutatja, hogy a megbízók igencsak erőteljesen befolyásolják ügynök-szervezeteik viselkedését, ami komoly kihatással van a szervezeti teljesítményekre és kimenetekre egyaránt. S végül, az üzleti élet szervezeteivel ellentétben, amelyek szinte kizárólagosan csak a tulajdonosaik felé tartoznak elszámoltathatósággal, a nonprofit szervezetek gyakorta többféle megbízó felé szimultán elszámoltathatók (Bogart, 1995); vagyis az elszámoltathatóság a nonprofit szervezetek esetében szükségszerűen *multiplex elszámoltathatóságot* jelent, ami nagymértékben megnehezíti, sőt szinte lehetetlenné teszi a nyertes-nyertes pozíciók kialakítását.

Ugyancsak lényeges kérdés, és ez kapcsolódik a nonprofit szervezetek szimultán, multiplex elszámoltathatóságához is, hogy vajon hogyan határozhatók meg bizonyos *elvárások abszolút értékei*, mi tekinthető *elfogadható szintnek*, és mi a *végző szándék*. Az üzleti szervezetek esetében jóval egyszerűbb megválaszolni ezeket a kérdéseket. Nem mintha az üzleti szektor szervezetei nem lennének sokszínűek. Ugyanakkor a különböző célkitűzések, eltérő ágazati feltételek, társadalmi felelősségvállalási elvárások, vagy bármilyen más sajátosság ellenére is minden szervezetnek ugyanaz a legfőbb célja: a haszonszerzés. Márpedig a profit-motívum az üzleti szektorban óriási egyensúlyteremtő erő. A nonprofit szervezetek viszont legalább annyira a politikai-gazdaság, mint a piacgazdaság viszonyai között működnek (David, 2004). A politikai gazdaság viszonyairól már korábban is volt szó, a szimultán elszámoltathatóság kapcsolatrendszerének bemutatásakor. Ráadásul emellett a komplex viszonyrendszer mellett még ott van az explicit, mindenki számára egyértelmű legfőbb cél hiánya. Mi a közérdek, a közhasznúság egyetemes definíciója? És ennek megfelelően, mik az elszámoltatható működés legfőbb fokmérői? Kétségek és kérdések a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságával kapcsolatban.

Az elszámoltathatóság értelmezésének és gyakorlati megvalósításának vonatkozásában számos egyéb dilemmát is azonosítottam.

Az „általános” nonprofit elszámoltathatóság vs. pénzügyi elszámoltathatóság dilemmája

Az elszámoltathatóság fogalmának és megközelítéseinek bemutatásánál már próbáltam érzékeltetni, hogy az elszámoltathatóságot sokan és sokféleképpen értelmezik. Sajnos sokak fejében az elszámoltathatóság pusztán *pénzügyi/számviteli kategóriaként* él, és az elszámoltatható működést a nonprofit szervezetek gazdálkodásával kapcsolatos jogszabályoknak, előírásoknak és követelményeknek való megfelelésben, illetve különböző beszámolók és jelentések készítésében látják (lásd például Adirondack, 1999; Keating és Frumkin, 2000).

Ezzel szemben, ma már egyre inkább *általánosan* is *elfogadott* értelmezéssé kezd válni az a megközelítés, amely a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságát jóval többként, mint pénzügyi/számviteli kategóriaként kezeli. A nonprofit elszámoltathatóság ezen általános megközelítésének értelmében a szervezeteknek elszámoltathatónak kell lenni nemcsak pénzügyileg, és nemcsak a hatóságok felé, hanem abban az értelemben is, ahogy az Alnoor Ebrahim (2003a) definíciójában megjelenik: vagyis elszámoltathatónak lenni szimultán módon a nonprofit elszámoltathatósági kapcsolattrendszer minden érintettje, azaz a stakeholderek felé (például ügyfelek és a társadalom egésze), és felelősséget vállalni a szervezetnek önmagáért, önmagának is. A nonprofit elszámoltathatóság ezen utóbbi értelmezésének gyakorlatba történő átültetésével megvalósítható a civil-nonprofit szervezetek nagyobb átláthatósága, legitimitása és fokozott társadalmi felelősségvállalása is.

A „túl kevés” elszámoltathatóság vs. „túl sok” elszámoltathatóság dilemmája

A „túl kevés” elszámoltathatóság fogalma alatt a nonprofit szervezetek gyenge avagy alacsony mértékű elszámoltathatóságát érthetjük, egyfajta alulszabályozottságát a

szervezetek működésének. A „túl kevés” elszámoltathatóság állapotát támasztják alá például

- *a nyilvánosságot látott botrányok* (például az Egyesült Államokban a United Way, a Vöröskereszt, és a Cancer Society botrányai, vagy Magyarországon a Gyermekrák Alapítvánnyal kapcsolatban kirobbant botrány);
- számos nonprofit szervezet vezető testületi tagjainak és *vezető tisztségviselőinek megvádolása* visszaélésekkel és törvénytörő magatartással (a skála egészen az erőforrások rossz menedzselésétől és a személyes haszonszerzés céljából végzett tevékenységen keresztül a szexuális zaklatáson át, a sikkasztásig és csalásig terjed);
- *a köz bizalmának megingása* a nonprofit szervezetek tevékenységvégzését illetően, amelynek hátterében ott találhatjuk az *aránytalanul magas vezetői jövedelmezéseket*, a *magas* adminisztrációs, működési és adományszervezési *költségeket*, jelentős *vagyon gyarapodásokat*, egyes szervezetek (el)üzletiesedését, illetve *eredménytelenségüket* a rászorulóknak *megsegítésében*.

A „túl sok” elszámoltathatóság fogalma alatt a nonprofit szervezetek túlzott mértékű elszámoltathatóságát érthetjük, egyfajta túlszabályozottságot, amely már veszélyeztetheti a szervezetek egészséges működését. A „túl sok” elszámoltathatóság állapotával kapcsolatban két fő aggodalmat emelnék ki:

- Az *adományozók* és a *felügyelő szervek* *visszaélhetnek felügyeleti jogaikkal* (különösen ott, ahol a szabályozó-felügyeleti szervek maguk is alulszabályozottak). Vagyis, a „legnagyobb” veszély nem abban rejlik, hogy a nonprofit szervezetek visszaélnek a bizalommal, hanem abban, hogy a patrónusok (források biztosítói) visszaélnek szankcionálási jogaikkal (Najam, 1996). Tehát az adományozó és szabályozó szerveknél felléphet a kooptálás és a célok eltérítésének kockázata.
- A működés *szabályozására* irányuló törekvések mindazonáltal *korlátozhatják és elfojthatják az innovációs képességet* a nonprofit szektor egészében, és kiölhetik a szervezetekben a kreativitást és a tanulási hajlandóságot. Ahogy Alnoor Ebrahim fogalmaz (2003a, 208.o.): „erős és egységesített elszámoltathatóság a nonprofit szektor diverzitásának és innovációs képességének árán valósítható meg”. A

komplexitások, bizonytalanságok, és a hosszú távú „megtérülések” a társadalmi és a szociális fejlesztések természetes velejárói!

A „felfelé irányuló” elszámoltathatóság vs. „lefelé irányuló” elszámoltathatóság vs. „horizontális” elszámoltathatóság dilemmája

A nonprofit szervezetek *elszámoltathatósága* nagymértékben *függ* az azt meghatározó *kapcsolatoktól* és a működtető mechanizmusoktól (lásd az 1.2.1. fejezetben a nonprofit elszámoltathatósági kapcsolatrendszer ábráját). Az elszámoltathatóságnak, mint általában a kapcsolatrendszereknek, természetes velejárója a *szereplők, érintettek kompetitív magatartása*. A kérdés tehát, amely egyben a felfelé, lefelé, illetve vízszintes irányban érvényesülő elszámoltathatóság hangsúlyosságának dilemmáját is felveti, hogy a versengő erők domináns iránya, illetve pozíciója (eredője) vajon mi lesz. Ezen dilemma megértéséhez érdemes újból felvázolnom és kiegészítenem a nonprofit szervezetek kapcsolatrendszerét, és az általa kijelölt elszámoltathatósági irányokat.

- A „*felfelé irányuló*” elszámoltathatóság elsősorban az adományozók, a források biztosítói, és a nonprofit szektor felügyelet (például az állam) felé irányul. Általában a forrásokkal és erőforrásokkal történő elszámolás, vagy valamilyen előírás és kötelezettségvállalás teljesítésének kontextusában értelmezhető.

Az *adományozók, források biztosítói* közé beletartozhatnak az alapítók, állami-önkormányzati szervek, magán- és szervezeti adományozók, nemzetközi szervezetek és más nonprofit szervezetek (támogatóként). A feléjük történő elszámolás például *rendszeres jelentés-készítéseket és értékeléseket* jelent, amelyek igazolják a megszerzett források szabályszerű felhasználását.

A *nonprofit-szektor felügyelet* alatt az államot, és azokat a kormányzati szerveket, illetve egyéb intézményeket értjük, amelyek a nonprofit szektor és szervezeteinek működését és gazdálkodását „szabályozzák”. Az *állam és a kormányzati szervek* a nonprofit szervezetek működésére és információszolgáltatására vonatkozó jogszabályokkal és előírásokkal, a közbizalom fenntartása érdekében, minimális átláthatósági és elszámoltathatósági szinteket jelölnek ki.

- A „*lefelé irányuló*” *elszámoltathatóság* az *ügyfelek*, a *közösségi csoportok*, az *aktivisták*, és a nonprofit szervezetek tevékenységeinek *egyéb kedvezményezettjei* felé irányul. Ide sorolhatók az egyes programok kedvezményezettjei, a szolgáltatások élvezői (akik fizethetnek is a szolgáltatásokért), és a tágabb értelemben vett közösség tagjai (akikre közvetett módon kihatnak a szervezetek által végzett tevékenységek). Az érintettek (stakeholderek) ezen csoportja, a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának szempontjából *korlátozott hatáskörökkel* rendelkezik, annak ellenére, hogy a nonprofit szervezetek (ahogy a definíciójukban is szerepel) a köz szolgálatára jönnek létre. Ez a „köz” azonban meglehetősen korlátozott mozgástérrel rendelkezik „*akaratának*”, illetve a nonprofit szervezetek felől „*lefelé irányuló*” elszámoltathatóság érvényesítésére.
- A „*horizontális*” *elszámoltathatóság* azokra a *kapcsolatra* utal, ami a *civil szektor szereplői, szervezetei között* áll fenn. Ezek a szereplők – a nonprofit szektor egészséges működését feltételezve – úgy tekintenek magukra és egymásra, mint hasonló vagy olykor közös célokért küzdő sorstársakra, és nem úgy, mint egy versengő környezet résztvevőire (ellentétben az üzleti szférával). Az elszámoltathatóság ebben az értelemben a *szektorális kultúra* és az abba ágyazódó *szervezeti kultúrák* értékeinek kialakításában, és azok követésében ölt testet. De ide sorolhatók a nonprofit (*ernyő*)*szervezetek* által kidolgozott elszámoltathatósági (kiválósági) sztenderdek és működési szabályzatok is, hiszen ezek szintén a nonprofit szektorból érkező, illetve a szektor és szervezetei felé irányuló kezdeményezéseknek tekinthetők.

A felfelé, lefelé, illetve vízszintes irányban, szimultán módon érvényesülő elszámoltathatóság dilemmájának feloldása nem egyszerű, hiszen azok olykor egymásnak ellentmondó lépések megtételét kívánják meg a szervezetektől.

Az elszámoltathatóság külső dimenzióinak prioritása vs. az elszámoltathatóság belső dimenzióinak prioritása

Disszertációmban elsősorban a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának *külső dimenzióival* foglalkozom. Ez egyfajta *funkcionális elszámoltathatósági megközelítésnek* is tekinthető, hiszen a külső elszámoltathatóság „célja”, hogy kvázi egzakt követelmények felállításával kívülről szabályozza a nonprofit szervezetek működését. Ide sorolható például a különböző jogszabályokban rögzített előírásoknak történő megfelelés, a kért beszámolók és jelentések elkészítése, illetve a nyilvánosság számára hozzáférhetővé tétele, de a működés meghatározott területeire vonatkozó sztenderdeknek és követelményeknek történő megfelelés is.

Az elszámoltathatóság internalizálásához azonban fontos lenne a nonprofit szervezetek elszámoltathatósággal kapcsolatos belső folyamatainak – mint *belső elszámoltathatósági*, kvázi „önelszámolási” folyamatainak feltérképezése, megismerése és megerősítése is. Az *elszámoltathatóság stratégiai megközelítésére* van szükség: a szervezetek tevékenységeinek tágabb környezetre vetített és hosszú távú hatásainak vizsgálatára. *Belső elszámoltathatósági dimenzióknak* tekinthetők például azok a belülről-kezdemenyezett erőfeszítések, amelyek arra irányulnak, hogy a különféle célkitűzések és projektek a szervezet küldetésével és értékeivel összhangban álljanak, illetve azokat erősítsék. De ide sorolhatók a részvételi döntéshozatali folyamatok, illetve a működés és a tevékenységek szisztematikus megfeleltetése a szervezet értékeihez is.

Általános („univerzális”) elszámoltathatósági megközelítés vs. szegmentált elszámoltathatósági megközelítés dilemmája

Korábban már utaltam rá, hogy sokak szerint az elszámoltathatósági kezdeményezések fő problémája abban keresendő, hogy a *nonprofit szektor diverzitása, heterogenitása* miatt nem alkalmazható általános megközelítés és nem alakíthatók ki „univerzális”, minden szervezet által követhető sztenderdek és elszámoltathatósági mechanizmusok. Az igazán „testreszabott” *elszámoltathatósági követelményeknek* ugyanis számos

tényezőt figyelembe kellene venniük, úgymint a szervezetek típusait; az ágazatot/szektorot, amelyben a szervezetek működnek; az érintettek (stakeholderek) számát, típusait, és (alku)pozícióikat; illetve azt a (környezeti) kontextust, amelyben a szervezetek működnek (pl. politikai környezet, vonatkozó törvények).

A civil társadalom hitelességének és hatékony működésének biztosításához azonban hosszú távon a különféle elszámoltathatósági sztenderdek és kapcsolódó mechanizmusok általános keretbe történő integrálása lenne szükséges. Olyan (általános) szektorális sztenderdek kialakítására, amelyek tanúsítási rendszerek alapjaiként és benchmarkként is jól működnének.

2.4.3. Tanulságok

Ideális esetben az, elszámoltathatósági mechanizmusok, amelyek nagyobb részvételt és beleszólást engednek a döntések által leginkább érintett emberek számára, a tulajdonosi jogok kiterjesztését is jelentik. A jól kialakított elszámoltathatósági mechanizmusok a hatalommal történő visszaélések féken tartó erőiként is működnek.

Végül is az elszámoltathatóság az alábbi két dologban kristályosodik ki:

- *méltányosság*, vagyis az emberek joga ahhoz, hogy beleszólhassanak az őket érintő döntésekbe; illetve
- *hatékonyság (és eredményesség)*, ugyanis az emberek bevonása az őket érintő döntések meghozatalába, illetve folyamatok „szabályozásába”, hosszú távon általában jobb döntésekhez vezet.

3. A NONPROFIT ELSZÁMOLTATHATÓSÁG SZTENDERDJEI (NESZ)

3.1. A nonprofit elszámoltathatóságról folyó vita: „Miért pont a Nonprofitok?”

Disszertációm első fejezetében és már a bevezetésben is, mikor kutatási témám relevanciáját taglaltam, próbáltam érzékeltetni, hogy a nonprofit szervezetek elszámoltathatósága egyre inkább megkerülhetetlen kategória a nonprofit szervezetek menedzsmentjén belül. Így van ez általánosságban, és véleményem szerint így van ez – vagy legalábbis így kellene lennie – a magyar nonprofit szektor és szervezeteinek vonatkozásában is. Korábban már ismertettem a nonprofit elszámoltathatóságról folyó szakmai vita kialakulásáért felelős fontosabb tényezőket, így most azokról a hajtóerőkről fogok szót ejteni, amelyek a *magyarországi viszonyok közepette (is)* szükségessé teszik a *nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának növelését*, és ennek megvalósításához a módszertan kidolgozását.

Legelőször is kiemelném a nonprofit szervezetek és más civil csoportok *szerepvállalásának* hirtelen *megnövekedését*. Hazánkban is szemtanúi lehettünk a nonprofit szervezetek mondhatni „elburjánzásának”. Egy folyamatnak, amely már az elmúlt évtizedben megindult és napjainkra teljesedett ki igazán. A nonprofit szervezetek soha eddig nem tapasztalt nyilvánossághoz jutottak, így indokolttá válik a szektor működésének még szorosabb felügyelete és erőteljesebb szabályozása.

Néhány nagyobb nonprofit szervezettel kapcsolatban kirobbanó *botrány* is (például Vöröskereszt, Amnesty International, vagy a hazai alapítású Gyermekrák Alapítvány) a nyilvánosság figyelmét az addig „érinthetetlennek” tartott civil szféra átértelmezése és átértékelése felé fordította. Ezek az esetek természetesen súlyos károkat okoztak a nonprofit szektor megítélését tekintve, hiszen megingatták a civil társadalom egészének hitelességét. Ugyanakkor viszont ez a megváltozott helyzet nemcsak a publikum részéről kérdőjelezte meg a meglévő elszámoltathatósági mechanizmusok megfelelőségét, hanem

a szektoron belül is kezdeményezéseket indított el az elszámoltathatóságot biztosító folyamatok és módszerek tökéletesítésére.

Végül, ahogy a nonprofit szektor méreteit tekintve megnövekedett, úgy erősödött vele befolyása és annak hatóköre is. Napjaink civil szervezeteinek tevékenységei között egyre gyakrabban ott találhatjuk az (érdek)képviselési és lobbizási tevékenységeket is. A hajléktalan szállásokat üzemeltető civil szervezetek például egyesítik erőiket a lakásépítési és jóléti reformokat támogatók mozgalmában, míg a humanitárius segítségnyújtási szervezetek az éhínség és szegénység leküzdésének zászlaja alatt vonulnak fel a politikai erők fórumán (Naidoo, 2003). A nonprofit szervezetek megnövekedett *politikai szerepvállalására* számos politikai szereplő egyfajta kihívásként tekint. Ezért talán épp ez az a tényező, amely a civil-nonprofit szervezetek elszámoltathatóságával kapcsolatban kialakult, és olykor visszás helyzetek legfőbb kiváltójának tekinthető. Számos kritikai észrevételt hallhatunk a kormányzat, nemzetközi szervezetek, társadalmi felügyeleti szervek vagy akár a média részéről is a civil szervezetek politikai szerepvállalásának legitimitásával kapcsolatban. A kérdés tehát, amely a nonprofit szervezetek és a civil társadalom legitimitására és elszámoltathatóságára vonatkozik, lényegét tekintve nemcsak gazdasági, hanem legalább ugyanolyan mértékben politikai eredetű is. A kérdésre adandó válasznak viszont, a lehetőségekhez mérten, meg kellene maradnia „tisztán” gazdasági jellegűnek. A már kialakított elszámoltathatósági mechanizmusok és sztenderdek ebbe az irányba mutatnak, és hűen tükrözik a nonprofit szervezetek elkötelezettségét küldetéseikkel összhangban álló elszámoltathatósági folyamatok működtetésére. Ezek az erőfeszítések és még mások is, kiváló példái a civil társadalom legitimitásának és érettségének megerősítését szolgáló törekvéseknek.

Mindezek figyelembe vételével úgy gondolom, hogy a *hazai nonprofit szektor és szervezetei* is „megérték” arra, hogy megnövekedett szerepvállalásuk és befolyásuk mellett működésük elszámoltathatósága is megnövekedjen. Ennek érdekében szükséges, hogy kialakításra kerüljenek olyan elszámoltathatósági sztenderdek és mechanizmusok, amelyek a hazai nonprofit szektornak, a szervezetek működésének és környezetük

sajátosságainak figyelembe vételével, az elszámoltathatóság gyakorlati megvalósításához hatékony eszközként szolgálnak. Ilyen kezdeményezésnek tekinthető az általam kidolgozott, és a jelen fejezetben bemutatásra kerülő elszámoltathatósági modell és sztenderdjei, illetve azok megvalósulását tesztelő, az önértékelést szolgáló kérdőív és értékelési módszertana.

3.2. A NESz kidolgozása

Kutatásom egyik fő célkitűzése az volt, hogy olyan modellt alkossak meg, amely kijelöli az elszámoltathatóság fő irányait a magyar nonprofit szektor és szervezetei számára. Nem titkolt célom volt az is, hogy modellemet, sztenderdjeimet és azok kritériumait oly módon dolgozzam ki, hogy azok gyakorlatban történő alkalmazásával, az elszámoltathatósággal és az elszámoltatható(bb) működés érvényesítésével kapcsolatban felhozott előnyök „minél jobban tudjanak érvényesülni.

Fontosnak véltem szem előtt tartani, hogy lehetőség szerint olyan elszámoltathatósági modellt és hozzá kapcsolódó irányelveket alkossak meg, amelyek hozzájárulnak a nonprofit szervezetek hatékonyabb működéséhez. A *szervezeti hatékonyság* és a nonprofit szervezetek elszámoltathatósága közötti (nagy valószínűséggel fennálló) pozitív kapcsolatra már korábban felhívtam a figyelmet, amikor az elszámoltathatóság előnyeit taglaltam. A nonprofit szervezetek, működésük alapvető jellegét tekintve, nem nyereségorientált szervezetek, ugyanakkor egyre inkább elfogadott nézet, hogy gazdálkodásuk hatékonyra tétele – a nyereségorientált szervezetekhez hasonlóan – szükséges és elengedhetetlen feltételévé kezd válni célkitűzéseik megvalósíthatóságának, forrásaik biztosításának és fenntartható működésüknek egyaránt. Az elszámoltathatóság sztenderdjeinek és mechanizmusainak gyakorlatban történő alkalmazása pedig egy lehetséges eszköz a nonprofit szervezetek és vezetőik számára, hogy gazdálkodásuk „megkövetelt” hatékonyságát megteremtsék.

A nonprofit elszámoltathatósági *modell és sztenderdjei megalkotásakor* a kiindulási alapot azok a meglévő, elsősorban nemzetközi elszámoltathatósági és kormányzási

(governance) irányelvek, kiválósági sztenderdek és kódexek jelentették, amelyeket a 2. fejezetben mutattam be. Ezek kritikai elemzése és értékelése után egy olyan *általános elszámoltathatósági modellt* alkottam meg, amely figyelembe veszi a *magyar* nonprofit szektor és szervezeteinek *sajátosságait*. Meglátásom szerint, azok a nonprofit szervezetek, amelyek működésüket és tevékenységeiket összhangba hozzák a sztenderdek ajánlásaival, tudatosabban és hatékonyabban tudják szervezni tevékenységeiket, illetve jobban tudják teljesíteni vállalt kötelezettségeiket programjaik kedvezményezettjei, munkavállalóik és a közösség egésze felé. A nonprofit elszámoltathatóság sztenderdjeinek alkalmazása, és az azoknak való megfelelés ugyanis, biztosíthatja és megerősítheti a nonprofit szervezetek és programjaik tisztaságába, minőségébe és hatékonyságába vetett közbizalmat, mivel ezek az objektív, ugyanakkor magas mércét állító sztenderdek pénzügyi, működési és etikai normákat fogalmaznak meg. A szervezetek ezáltal megerősíthetik legitimitásukat, még inkább hírnevüket, és sikeresebbé válhatnak közösségeiken belül.

3.2.1. A NESz modellje és tényezői

A modellben az elszámoltathatóságot *hat dimenzió* mentén vizsgálom: ezek az elszámoltathatóság fő területei, egyben a szervezeti működés legfontosabb területei is, vagyis az elszámoltathatósági *sztenderdek*. A sztenderdeket, az elvégzett elemző munkám alapján, mint a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságát legjelentősebb mértékben befolyásoló tényezőket definiáltam. A tanúsítási és minősítési rendszerekhez hasonlóan, az egyes sztenderdeken belül *irányelveket és ajánlásokat* fogalmaztam meg. Ezek a kritériumok és alkritériumok, az elszámoltathatóság részterületein belül a *legjobb gyakorlatokat* is kijelölik egyben, és ezáltal *benchmarkként* működhetnek.

A nonprofit elszámoltathatósági *modell és sztenderdjei (NESz)* az 5. ábrán láthatók.



5. ábra: A Nonprofit Elszámoltathatóság Sztenderdjei (NESz)

Mit jelentenek a modell egyes tényezői? A fejezet következő részében a kidolgozott nonprofit *elszámoltathatósági sztenderdeket*, illetve a vonatkozó *kritériumok* és *alkritériumok* rendszerét ismertetem, amelyek, ahogy erre már többször utaltam, az elszámoltathatóság gyakorlati megvalósítása érdekében ajánlásokat, illetve irányelveket fogalmaznak meg a nonprofit szervezetek számára, működésük különböző aspektusainak vonatkozásában.

- **Szervezeti küldetés és programok – Szervezeti integritás**

Kritérium: A nonprofit szervezetek megfelelő működése szempontjából elengedhetetlenül fontos, hogy írott formában is hozzáférhető *küldetési nyilatkozattal* rendelkezzenek. Mindamellet ajánlott, hogy a szervezetek *működése, tevékenységeik és programjaik* mindenkor *konzisztensek* legyenek a szervezet küldetési nyilatkozatával, azokkal a köz hasznát szolgáló célkitűzésekkel, amelyek elérésére a szervezetet létrehozták.

Alkritériumok:

- A nonprofit szervezeteket a köz hasznának növelésére hozzák létre, és ezzel összhangban előre meghatározott célok megvalósításáért küzdenek, konkrét program-tevékenységeiken keresztül. Következésképpen minden egyes nonprofit szervezetnél elengedhetetlenül fontos egy *alaposan végiggondolt* és megfogalmazott *küldetési nyilatkozat* megléte úgy, hogy a tevékenységek és programok ezen küldetés minél hatékonyabb megvalósításának érdekében szülessenek meg.
- A nonprofit szervezetek sajátossága az is, hogy erőforrásaikat „kizárólag” küldetéseikben megfogalmazott célkitűzéseik elérésére fordíthatják úgy, hogy közben biztosítják *programjaik és tevékenységeik hatékonyságát* is. Ennek érdekében fontos, hogy a nonprofit szervezeteknél pontosan meghatározott és *költséghatékony* helyzetfelmérő és értékelő *folyamatok* legyenek és működjenek – mind minőségileg, mind mennyiségileg – a szervezetre, a programokra, a projektekre, a tevékenységekre és azok küldetéshez való viszonyára vonatkozóan, illetve a *nem-megfelelőségek* kezelésére, megszüntetésére is.
- A tevékenységek végzése és a szolgáltatások nyújtása során a nonprofit szervezeteknek maximális *professzionalizmussal*, és az érintettek irányában tanúsított tisztelettel ajánlott fellépni.
- Ezenfelül ajánlott, hogy a nonprofit szervezetek minden lehetséges eszközzel arra törekedjenek, hogy biztosítsák a *méltányosságot*, az *esélyegyenlőséget*, és a *diverzitást*, illetve megakadályozzanak bármilyenű diszkriminációt fajra, bőrszínre, nemzeti hovatartozásra, korra, vallásra, fogyatékosagra, vagy nemre való tekintettel.

• **Kormányzás – testületi irányítás**

Kritérium: A vezető testület gyakorolja a legfőbb irányítási hatáskört a nonprofit szervezetek felett. A szervezeti folyamatoknak biztosítani kell, hogy az önkéntes

testület független, aktív és az önértékek érvényesítésétől mentes legyen. Mindezek érdekében a nonprofit szervezeteknek az alábbi irányelveket érdemes követniük.

Alkritériumok:

- *Testület összetétele:* A nonprofit szervezeteket mindenkor választott és önkéntes tagokból álló vezető testület irányítsa, amelynek tagjai elkötelezettek a szervezet küldetése iránt. A testület nem kevesebb, mint öt, független és rokoni kapcsolatban egymással nem álló tagból tevődjön össze, akik javadalmazásban nem részesülhetnek.
- *Testület felelősségi körei:* A hatékonyan működő vezető testület feladata, hogy az alapításkor meghatározza a szervezet küldetését; ezt követően pedig kialakítsa az ügyviteli és a menedzsment politikákat, eljárásokat és folyamatokat; biztosítsa a megfelelő emberi erőforrásokat (fizetett és önkéntes munkaerő), és a pénzügyi erőforrásokat (munkából származó jövedelmek, kormányzattal/állammal kötött szerződések és támogatások, jótékonyági adományok, és így tovább); illetve folyamatosan figyelemmel kísérje a szervezet menedzsmentjének, pénzügyeinek és program-tevékenységeinek teljesítményét.
- *Testület működése:* A szervezet rendelkezzen írásban rögzített szabályzattal a vezető testületi tagok üléseken való jelenlétével, és részvételével kapcsolatban. Fontos, hogy a vezető testület rendszeresen (évente minimum kétszer) ülésezzen, és annak lefolytatására írásban rögzített szabályzattal rendelkezzen. A szervezet rögzítse a ténylegesen fennálló és a potenciális összeférhetlenségek megelőzésére és megszüntetésére vonatkozó előírásokat, és azokat a mindennapi gyakorlatban módszeresen alkalmazza is.

• **Pénzügyek**

Kritérium: A nonprofit szervezetek pénzügypolitikáját és gazdálkodását úgy ajánlott kialakítani, hogy maradéktalanul megfeleljenek a különféle törvényi előírásoknak és egyéb (pl. szektorális) irányelveknek; mindamelllett összhangban legyenek a szervezet küldetési nyilatkozatával, és segítsenek előmozdítani az abban foglaltakat.

A kötelezően elkészítendő beszámolók és (például éves, közhasznú) jelentések mellett, ajánlott rendszeresen speciális pénzügyi jelentéseket készíteni, amelyek pontos képet adnak a szervezet pénzügyi tevékenységeiről és helyzetéről.

Alkritériumok:

- A nonprofit szervezeteknek bizonyos időközönként ajánlott *felülvizsgálatot* tartani a működésükre vonatkozó törvényi előírásoknak és egyéb kötelezettségeknek való *megfelelés* érdekében.
- A nonprofit szervezetek *költségvetését* a vezető testületnek szükséges elfogadni.
- A *pénzügyi rendszernek* biztosítania kell, hogy a pénzügyi adatok helyesen kerüljenek rögzítésre, és hogy a szervezet pénzügyi erőforrásait a szervezet „közhasznú” céljainak előmozdítása érdekében használják fel.
- A nonprofit szervezeteknek meghatározott időközönként *jelentéseket* (pl. auditált éves jelentés) ajánlott készíteniük és megőrizniük, melyek pontos képet adnak a szervezetek pénzügyi és egyéb tevékenységeiről. Az *éves jelentés* (a közhasznúsági jelentéshez hasonlóan) általában tartalmazza a szervezet küldetési nyilatkozatát, a teljes vagy egyszerűsített számviteli beszámolót, a célkitűzések bemutatását, a programok és tevékenységek áttekintését, a szervezet működésének eredményeit, és az aktuális vezető testületi tagok bemutatását. Az éves jelentések a nyilvánosság számára is könnyen hozzáférhetővé tétele, javítja a nonprofit szervezet átláthatóságát.
- A nonprofit szervezeteknek ajánlott *írásban rögzített pénzügyi szabályzatokkal* rendelkezni, amelyek a szervezet méretére és a folyamatok komplexitására szabottak. Ily módon szabályozhatják (a) a szervezet eszközberuházásait, tőke- és egyéb befektetéseit, (b) a belső ellenőrzési folyamatokat és mechanizmusokat, (c) a beszerzési eljárásokat, és (d) a működő tőke (nettó forgótőke) felhasználását.
- A szervezetek *működési* (adminisztrációs, fenntartási, adományszervezési/támogatásszerzési) *költségeit* olyan alacsony szintűnek érdemes megállapítani, illetve erre a szintre leszorítani, ami még éppen fedezi a szervezetek (alapvető) működését. Mindamellett a teljes kiadás minél nagyobb

hányadát a szervezet azon programjaira, szolgáltatásaira és tevékenységeire ajánlott fordítani, amelyek szorosan kapcsolódnak a küldetési nyilatkozatban megfogalmazott irányelvekhez és célkitűzésekhez.

- **Adományszervezés - támogatásszerzés**

Kritérium: Az adományszervezés, illetve a támogatásszerzés a nonprofit szervezetek pénzügyi forrásainak biztosítását szolgálják. A nonprofit szervezeteknek célkitűzéseikkel és szervezeti kapacitásaikkal összhangban álló adományszervezési és támogatásszerzési politikát ajánlott kidolgozniuk, illetve működtetniük a gyakorlatban (különös tekintettel az adományszervezés és támogatásszerzés adminisztrációs és egyéb költségeire).

Alkritériumok:

- A nonprofit szervezetek adományszervezési és támogatásszerzési tevékenységeinek a megbízhatóság, hitelesség, pontosság és a felelősségvállalás alapelvei mentén ajánlott szerveződniük.
- A nonprofit szervezetek *adományszervezési, támogatásszerzési politikáinak és szabályzatainak* összhangban kell állniuk a szervezetek küldetéseivel és szervezeti kapacitásaival, illetve tiszteletben kell tartaniuk mind a meglévő, mind a leendő adományozók és támogatók érdekeit. Az adományszervezési politikáknak és szabályzatoknak biztosítaniuk kell (1) az adományszervezési tevékenységek hitelességét és megbízhatóságát, (2) az adományozókkal megfelelő kapcsolatok kiépítését és fenntartását, és ha szükséges az anonimitás és titoktartás biztosítását, (3) a természetbeni adományok, ajándékok elfogadásának szabályozását, illetve (4) az adományszervezési személyzet megfelelő foglalkoztatását.
- A pénzügyekkel kapcsolatban már elhangzott, hogy az *adományszervezési és támogatásszerzési költségek* a szervezetek teljes kiadásainak „meghatározott” (lehetőleg minél kisebb) részét tehetik csak ki, illetve ajánlott rendszeresen mérni költséghatékonyságukat is.

- **Emberi erőforrások menedzselése**

Kritérium: A nonprofit szervezeteknek ajánlott - írott formában is minden érintett számára hozzáférhető - emberi erőforrás politikát kidolgozniuk, amely mind a fizetett, mind az önkéntes munkavállalókra kiterjed. Mindamellett írásban is kommunikált, teljesíthető és mindenki számára egyértelmű tevékenységvégségi elvárások kívánatosak, illetve ezekhez kapcsolódóan hatékony teljesítménymérési és -értékelési rendszerek működtetése ajánlott. A felelős menedzsmentnek mindenkor a szervezet küldetését szem előtt tartva, illetve a tagok érdekeit és az érintettek jogait védő gyakorlattal ajánlott vezetni a szervezeteket.

Alkritériumok:

- Ajánlott, hogy a nonprofit szervezeteknek legyen olyan, *írásban is rögzített emberi erőforrás politikája*, amely a fizetett és az önkéntes munkavállalókra egyaránt kiterjed. Ez a politika legyen méltányos, világos és érthető elvárásokat fogalmazzon meg, segítse a munkavállalók megfelelő tájékozódását, és tartalmazzon az adott szervezetre szabott, hatékony teljesítményértékelő irányelveket (rendszereket) is.
- A nonprofit szervezetek *munkavállalóikhoz* (pl. alkalmazottaikhoz és önkénteseikhez) fűződő viszonyai alapvetően meghatározzák a küldetésben megfogalmazottak teljesítésének képességeit. Az *önkéntesek* különleges szerepet töltenek be a nonprofit szervezetek működésében, közreműködve a kormányzás, az adminisztráció és a program-tevékenységek megvalósításában egyaránt. Mindezeket figyelembe véve fontos, hogy az egyes szervezetek megfelelően menedzseljék mind fizetett, mind önkéntes munkavállalóikat.
- A nonprofit szervezeteknek törekedniük kell arra, hogy a „*legjobb*” számukra elérhető *menedzsment technikákat* alkalmazzák, melyek illeszkednek a szervezet küldetéséhez, működési folyamataihoz, és kormányzási struktúrájához, illetve védik az érintettek (stakeholderek) jogait, illetve mindenkor és minden ügyben biztosítják a megfelelő (méltányos) bánásmódot.

- **Közösségi kapcsolatok – nyilvánosság**

Kritérium: A nonprofit szervezeteknek, habár számos tekintetben az üzleti szervezetekhez hasonló módon működő gazdálkodó szervezetek, tevékenységeikkel mindenkor a köz hasznát kell szolgálniuk, és a közösséget kell támogatniuk – közvetlen és közvetett módon egyaránt („társadalmi elszámoltathatóság”). Működésük nyilvánossága mellett elengedhetetlenül fontos a közösség érdekeinek hatékony képviselése, illetve a megfelelő lobbitevékenységek folytatása is.

Alkritériumok:

- A nonprofit szervezeteknek elkötelezettnek kell lenni a teljeskörű, nyílt és hiteles *közösségi információszolgáltatás* iránt küldetéseikkel, célkitűzéseikkel, program-tevékenységeikkel, pénzügyi működésükkel és vezetésükkel kapcsolatban egyaránt. A nonprofit szervezeteknek *elérhetőnek és nyitottnak* kell lenni a közösség részéről érkező, működésükkel és tevékenységeikkel kapcsolatos kérdések megválaszolására, és az információs igények kielégítésére. A közösségi információszolgáltatásnál fontos szempontok az információk hozzáférhetőségének mértéke, ingyenessége, átláthatósága, illetve a külső érintettek (stakeholderek) számára azok megértésének segítése.
- A nonprofit szervezetek fontos szerepet töltenek be a közösségek fejlesztésében. Ezek a szervezetek ugyanis lehetőséget biztosítanak az emberek számára, hogy szervezett keretek között közösségeik jobbításáért tevékenykedjenek. A nonprofit szervezeteknek törekedniük kell arra, hogy az emberek érdekeit képviseljék, a *közösség oktatásán*, felvilágosításán, illetve *érdekképviselési és lobbizási* tevékenységeiken keresztül. Következésképpen, a nonprofit szervezeteknek megfelelő irányelvekkel és előírásokkal kell rendelkezni az érdekképviselési és lobbizási tevékenységeik szabályozására (például, hogy milyen körülmények között folytathatnak ilyen jellegű tevékenységeket).
- A nonprofit szervezetek közösségi szerepvállalásának, megítélésének és nyilvánosságának szempontjából fontos, hogy a PR és a kommunikációs eszközök olyan formáit használják, amelyek a leginkább megfelelnek

profiljaiknak, az elérni kívánt céloknak, illetve ügyfeleiknek (célközönségeiknek) is.

A sztenderdekben kijelölt területeken és azokkal kapcsolatban megfogalmazott ajánlásokon kívül, a nonprofit szervezeteknek törekedniük kellene az alábbi *javaslatok* alkalmazására is, elszámoltathatósági mechanizmusaik hatékonyságának növelése érdekében. Ezáltal még inkább elősegíthetik az elszámoltathatósági sztenderdekben megfogalmazottak érvényesülését és gyakorlati megvalósulását .

- Az összes, nonprofit szervezetekre vonatkozó, helyi (önkormányzati), nemzeti (hazai, belföldi) és nemzetközi jogszabály és előírás megismerése, illetve betartása, különös tekintettel a számviteli/pénzügyi jelentések és a vonatkozó információk közzétételére.
- A pluralizmus, és diverzitás (sokszínűség) elősegítése és demonstrálása a szervezet vezető testületének, munkatársainak és egyéb érintettjeinek összetételében. Minden nonprofit szervezetnek ajánlott erre vonatkozó szabályozást készítenie, amely a szervezet küldetésével összhangban, elősegíti az ezirányú esélyegyenlőséget (inclusiveness).
- A szervezetben olyan fokú elköteleződés kialakítása és fenntartása az elszámoltatható működés iránt, amely túlmutat az elszámoltathatósági sztenderdek „betartásán”. A szervezet összes programjában és tevékenységében a legfőbb prioritás a nyitottságé, illetve az etikus és felelősségteljes viselkedése legyen.

Elszámoltathatósági modellem megalkotását követően hazai, illetve elsősorban nemzetközi *szakmai fórumokon* (például konferenciákon, workshopokon) bemutattam a kidolgozott sztenderdeket, és a kapott visszajelzések alapján a modell *szakmailag megalapozottnak* tűnik, vagyis tartalmazza a nonprofit elszámoltathatóság legfontosabb dimenzióit, tényezőit.

A nonprofit elszámoltathatóság sztenderdjeinek (NESz) ismertetését követően, a következő fejezetben rövid betekintést nyújtok az elszámoltathatóság és a szervezeti

hatékonyság kapcsolatába, illetve egy olyan nemzetközi, nonprofit szervezeti hatékonyságra vonatkozó kutatás eredményeit fogom bemutatni, amely szorosan kapcsolódik, és véleményem szerint megerősíti az általam kidolgozott sztenderdek és kritériumok helyénvalóságát, relevanciáját.

3.2.2. Az elszámoltathatóság, a NESz és a szervezeti hatékonyság kapcsolata

A nonprofit szervezetek azért jönnek létre, hogy a *köz érdekében* tevékenykedjenek, így hatékonyságuk általában azzal mérhető, hogy milyen jól *teljesítik küldetéseiket*, és nem pusztán pénzügyi teljesítményeik mentén (Anthony, 1977; Conrad és Glenn, 1976; Drucker, 1977; Hansmann, 1987; Wolf, 1984). Ennek megfelelően az elszámoltathatóság és a hatékonyság alapvető kritériumainak és sztenderdjeinek a nonprofit szervezetek esetében a *küldetésből kell kiindulniuk* (lásd például Christensen, 2002; Dees, 1998; Drucker 1974, 1990; Young, 2005). Irányelveiket és ajánlásait, ezt szem előtt tartva kell megfogalmazniuk, figyelembe véve, hogy azok jellege tipikusan nem-, vagy nehezen számszerűsíthető, illetve nehezen mérhető lesz.

Mit értünk szervezeti hatékonyság alatt, és hogyan fordítható ez le az elszámoltathatóság nyelvére a nonprofit szervezetek esetében? Drucker (1974) szerint „a hatékonyság az, ha megfelelően csináljuk a dolgokat; az eredményesség pedig az, ha a megfelelő dolgokat csináljuk.” Miközben számtalanszor idézzük a hatékonyság ezen megközelítését, abban már nincs megegyezés, hogyan is operacionalizálhatjuk ezt (lásd például Anspach, 1991; Cameron és Whetten, 1983; Cook és Brown, 1990; Green és Griesinger, 1996; Hall, 1991; Herman, 1990; Kanter és Brinkerhoff, 1981; Kraft, 1991; Quinn és Rohrbaugh, 1983; Seashore, 1983), hiszen például a különféle érintettek és érdekcsoportok (lásd 1.2.1. fejezet 3. ábra) értékítéletei a szervezetek hatékonyságát meghatározó tényezők és súlyaik tekintetében nehezen összeegyeztethetők (lásd például Cameron és Whetten, 1983; Denison, 1990; Gruber, 1986; Quinn és Rohrbaugh, 1983; Zammuto, 1984). Mindezekből adódóan az *elszámoltathatósági mechanizmusok* megalkotása hasonlóképpen nehéz.

A nonprofit *elszámoltathatóság* gyakorlati megvalósítása mindamellett rendkívül komplex folyamat, hiszen jellemzői kell(ene) legyenek – többek között – a megegyezésen alapuló általános célkitűzések, az elvárt avagy megfelelő teljesítmény sztenderdjei, a teljesítmény értékeléséhez szükséges adatok összegyűjtésének és értelmezésének operacionalizált módszerei, az értékelést lehetővé tevő mechanizmusok, illetve az érintettek (stakeholderek) rendelkezésére álló eszközök és szankciók a szervezetek elszámoltathatóságának érvényesítésére (Brown, 2004). De mégis, melyek azok a folyamatok, melyek azok a működési területek, amelyek leginkább meghatározzák egy nonprofit szervezet hatékonyságát? Sőt továbbmenve, melyek azok a kapcsolódó sztenderdek, irányelvek és (teljesítmény) kritériumok, amelyek adekvát módon kifejezik és erősítik a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságát?

Nonprofit elszámoltathatósági sztenderdjeim kidolgozását követően olvastam *Green és Griesinger* szervezeti hatékonysággal, illetve a vezető testületek teljesítményével kapcsolatos írását a *Nonprofit Management and Leadership* folyóirat 1996. évi 4. számában. A szerzőpáros, a cikkben ismertetett, nonprofit szervezetek hatékonyságát befolyásoló tényezőkre irányuló *kutatásai* eredményeképpen, *hat* fő területet vagy *faktort* határozott meg, amelyek a leginkább kihatással vannak a *szervezetek hatékony működésére*. Az alábbi felsorolás fontossági sorrendben, vagyis az egyes tényezők és a szervezeti hatékonyság között fennálló korrelációk mértékében, tartalmazza ezeket a faktorokat. A felsorolás a legfontosabb tényezővel kezdődik.

- *Adományszervezési (forrásszerzési) tevékenységek.* A nonprofit szervezetek adományszervezési (forrásszerzési) tevékenységei tehetők felelőssé a legnagyobb mértékben a szervezetek hatékony működéséért. Ezen faktort meghatározó tényezők például a hosszú távú adományszervezési terv; a különféle adományszervezési technikák; az egyes, szervezet számára juttatott (egyéni vagy szervezeti) pénzügyi hozzájárulások, adományok mértéke, és így tovább.
- *Küldetés és Politikák – Programok és Szolgáltatások.* Ezen faktort meghatározó tényezők például a különféle politikák kidolgozása, kidolgozottsága; a küldetés és a

hozzá kapcsolódó célkitűzések (írásban történő) megfogalmazása; azok rendszeres felülvizsgálata és szükség esetén átdolgozása; a jogszabályoknak és előírásoknak való mindenkori megfelelés („jogi elszámoltathatóság”); a stratégiai és a rövid távú tervezés; a szervezet célkitűzéseinek nyilvánossá tétele, kommunikálása; a szervezet küldetésével és célkitűzéseivel összhangban álló programok és szolgáltatások nyújtása; a programok és szolgáltatások folyamatos figyelemmel kísérése (monitoring), és így tovább.

- *Kormányzás.* Ezen faktort meghatározó tényezők például a vezető testület tevékenységvégeztése; a vezető testület tagjainak kiválasztása – versenyképes toborzási és kiválasztási technikák alkalmazása; a testületi tagok képzése és fejlesztése; a vezető testület feladatainak és kötelezettségeinek megállapítása; az egyes pozíciók betöltésének időbeli korlátozása; a testület teljesítményének formális értékelése; a szervezet vezetőjének pl. (ügyvezető) igazgató értékelése, és így tovább.
- *Pénzügyi Menedzsment.* Ezen faktort meghatározó tényezők például a szervezet költségvetésének és különféle költségkereteinek meghatározása; a pénzügyi felelősségvállalás és a vállalkozói szemlélet egyensúlyba hozása; a kulcsfontosságú pénzügyi szabályozók, illetve kontroll mechanizmusok meghatározása és felülvizsgálata; adminisztrációs fejlesztések, és így tovább.
- *Emberi Erőforrás Menedzsment (EEM).* Ezen faktort meghatározó tényezők például a különféle EEM technikák és gyakorlatok alkalmazása a toborzás és kiválasztás, értékelés, képzés és fejlesztés, ösztönzés, érdekegyeztetések, és így tovább területein.
- *PR és Kommunikáció.* Ezen faktort meghatározó tényezők például a közösséggel kialakított és működtetett kapcsolatok; a szervezet képviselte (a közösség felé); a közösségi részvétel lehetővé tétele; a szervezettel kapcsolatos információkhoz és a beszámolókhöz/jelentésekhez való (ingyenes) hozzáférés biztosítása, és így tovább.

Green és Griesinger (1996) kutatásai során azonosított és az imént felsorolt, nonprofit szervezetek hatékonyságát meghatározó tényezők, összhangban állnak a nonprofit szakirodalom által legfontosabbnak tartott *nonprofit vezető testületi felelősségi körökkel* is (lásd például Axelrod, 1994; Carver, 1990; Drucker, 1992; Duca, 1996; Houle, 1989; Iecovich, 2004; Soltz, 1997). Ezek a felelősségi körök és kötelezettségek az alábbiak:

- A szervezet küldetésének meghatározása.
- Politikák és irányelvek megalkotása és fejlesztése.
- Stratégiai tervezés.
- A pénzügyek és az adományszervezés irányítása.
- A programok, tevékenységek és szolgáltatások felügyelete (monitoring), illetve értékelése.
- Emberi erőforrások (stratégiai szintű) menedzselése.
- A közösséggel (ügyfelekkel/célközönsséggel) megfelelő kapcsolatok fenntartása.
- A testület teljesítményének és hatékonyságának önértékelése.

Ebben a kis kitérőben igyekeztem bemutatni, hogy elszámoltathatósági modellem és sztenderdjei, olyan szervezeti működési tényezőket vizsgálnak, illetve fogalmaznak meg azokkal kapcsolatban ajánlásokat, amelyek a nonprofit szervezetek hatékony működéséért is felelőssé tehetők. Ez a megállapítás kutatásom szempontjából azért is jelentős, mert alátámasztja azon előfeltevésemet, amely szerint a civil-nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának növelése hatékonyabb működést eredményez(het).

3.3. Önértékelés a NESz alapján

3.3.1. Az önértékelésről általában

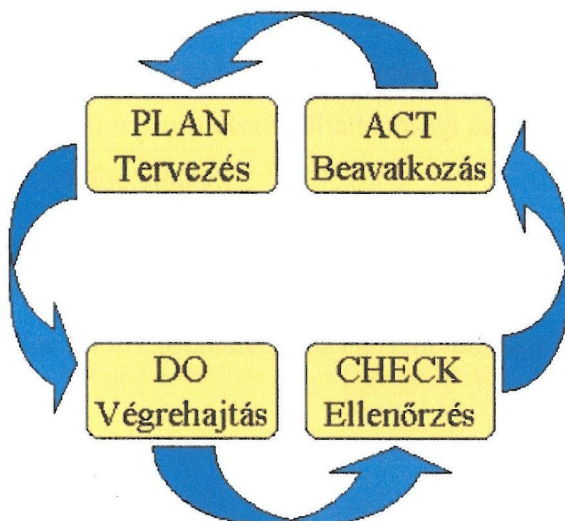
Az utóbbi években az üzleti szektorban egy új (minőség)értékelési módszer jelent meg, az auditálás mellett, az ún. önértékelés. Az *önértékelés* a szervezet tevékenységeinek és eredményeinek szisztematikus, rendszeres és összehasonlító felülvizsgálata, átvilágítása, meghatározott szempontok szerint. Az önértékelés egyértelműen a TQM (Total Quality

Management, Teljeskörű Minőségmenedzsment) filozófiához kötődik. Célja a szervezetek fejlesztése, amelynek érdekében segít meghatározni a szervezetek erősségeit – amikre építhetnek a továbbfejlesztésekben –, illetve a fejlesztendő területeket. Bár az önértékelés nem adhat gyógymódot minden meglévő problémára, azonban segítséget nyújthat a problémák mélyebb okainak feltárásában, valamint a megoldási alternatívák meghatározásán keresztül az optimális továbblépési lehetőségek kiválasztásában.

Az önértékelés módszerét a szervezetek szervezeti fejlesztési eszközként alkalmazhatják,

- a szervezeti önismeret javítására;
- a szervezeti képességek feltérképezésére;
- megalapozott fejlesztési célok kijelölésére;
- az eredményesség és hatékonyság növelésére;
- a teljesítmény „mérhető” javítására;
- az érintettek elégedettségének növelésére;
- a társadalmi megítélés javítására (társadalmi PR);
- a fenntartható szervezeti kiválóság elérésére.

A cél, a folyamatos fejlesztés, amely többek között a *PDCA elv* alkalmazásával érhető el, lásd 6. ábra (Deming, 1992). A PDCA-ciklusban az önértékelésnek az ellenőrzés (Check) fázisában van jelentősége. A valóban hatékony önértékelésnek diagnosztikai tartalma is van. A PDCA elv alkalmazása rendszeres és módszeres megközelítést kíván, mindamellett szorosan összefügg a szervezeti tanulás folyamatával és erősíti azt. Az önértékelést ajánlott stratégiai alkotóelemként alkalmazni (például átfogó szervezet-irányítási rendszer részeként), és így a versenyképesség előmozdításának optimális eszközévé válhat.



Forrás (átdolgozva): Deming, W.E. (1992): *Out of the Crisis*. Massachusetts: MIT Press Editor Center for Advanced Engineering Study.

6. ábra: PDCA elv (Deming kör)

Az önértékelésnek számos formája ismert, amelyek közül a hazai nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának felmérésére a *kérdőíves formát* választottam.

3.3.2. A NESz kérdőív és az értékelő táblázatok

A kidolgozott, és a 3.2.1. fejezetben bemutatott, elszámoltathatósági modellem és sztenderdjei, illetve a kapcsolódó kritériumok és irányelvek alapján összeállítottam egy *komplex kérdőívet*, amely az elszámoltathatósági sztenderdeknek való megfelelés vagy nem-megfelelés vizsgálatának, vagyis az önértékelési (minősítési) eljárásnak alapvető eszközét jelenti. A kérdőív *összeállításakor*, szerkezetének és a kérdések számának meghatározásakor, illetve a kérdések megfogalmazásakor az alábbi szempontokat és elveket vettem figyelembe:

- a kérdőív, amely a nonprofit elszámoltathatósági sztenderdeknek való megfelelést vagy nem-megfelelést teszteli, megfelelő önértékelési eszköz legyen, vagyis alkalmas legyen a nonprofit szervezetek meghatározott szempontok alapján történő belső átvilágítására;

- teljességre törekvés elvének alkalmazása, annak érdekében, hogy a kérdőív teljes egészében lefedje a nonprofit elszámoltathatósági sztenderdekben, kritériumokban és alkritériumokban foglaltakat;
- az egyes elszámoltathatósági sztenderdeknek történő megfelelést felmérő részekben a kérdések számossága, illetve a választott kérdésfajták tükrözzék az egyes sztenderdek relatív fontosságát az elszámoltathatóság viszonyrendszerében.

A fenti szempontok és elvek figyelembe vételével a kérdőív összesen kilenc oldal hosszúságú lett, amelyből két oldal a szervezetekkel kapcsolatos általános információk összegyűjtésére szolgál, és hét oldalon pedig a sztenderdeknek való megfelelés tesztelése zajlik. A kérdőív ezen utóbbi fele hat részből áll – az elszámoltathatósági modell sztenderdjeinek megfelelően. Az egyes részekben átlagosan tizenkét kérdésre kell válaszolni a kérdőív kitöltőinek.

A kérdőívnek és kérdéseinek részletes bemutatását nem tartom szükségesnek, ugyanis a kérdőív az elszámoltathatósági sztenderdekben, kritériumokban és alkritériumokban megfogalmazott elvárásoknak, illetve ajánlásoknak történő megfelelést méri fel, és ezeket már a 3.2.1. fejezetben kifejtettem. A kérdőív tesztelés előtti verziója, illetve annak végleges, javított változata, disszertációm 3. és 4. sz. mellékleteiben megtalálható.

A kérdőív szervezetekkel kapcsolatos, *általános* információinak összegyűjtésére szolgáló részében, a KSH felmérések, illetve más nonprofit szektorra irányuló hazai és nemzetközi kutatások általános kérdéseihöz hasonló *kérdések* szerepelnek. Ezenkívül egy-két olyan (kiegészítő) információra és adatra kérdez rá, amelyek a szervezetek működésének elszámoltathatósága szempontjából, illetve az összehasonlíthatóság (benchmarking) érdekében fontosak lehetnek. A kérdőív specifikus, sztenderdeknek történő megfelelést felmérő részeiben – a konkrét elszámoltathatósági területekhez kapcsolódóan – a különböző kritériumoknak és alkritériumoknak a teljesülését, illetve annak mértékét vizsgáló kérdések szerepelnek.

A kérdőív összeállításakor szem előtt tartottam, hogy a lehetőségekhez mérten, a kérdőív *standardizált* legyen, az operacionalizálhatóság szempontjai érvényesüljenek, illetve minél *könnyebben és gyorsabban ki* lehessen *tölteni*. Ezért túlnyomórészt *zárt kérdéseket* tettem fel úgy, hogy a legtöbb kérdésre egyszerűen a négyzetek bejelölésével lehet válaszolni, illetve nagyon kevés információnak kell utánanézni a szervezeteknek. A *kérdőív kitöltőjének*, esetleg kitöltőinek kiválasztásakor – az (ön)értékelés hatékonyságának biztosítása érdekében törekedni kell – és terepkutatásom lefolytatásakor törekedtem is – arra, hogy lehetőség szerint a válaszadók a szervezetek (ügyvezető) igazgatói, képviselői, vezető beosztású munkatársai legyenek. A kérdőív ugyanis – a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságához hasonlóan – meglehetősen komplex, így a kérdések megválaszolásában kompetens személyeknek ajánlott kitölteni azt. A kérdések komplexitásából és a kérdőív hosszúságából következően, a kérdőív kitöltése – vagy esetemben lekérdezése – igen *hosszú időt* vesz igénybe.

Röviden bemutatnám a kérdőívben szereplő *kérdések fajtáit*:

- ***Zárt kérdések:***

Kétkimenetelű (alternatív, eldöntendő) kérdések:

Kérdések avagy (minősítendő) állítások azokra a kritériumokra, alkritériumokra vonatkozóan, amelyek alapvető elszámoltathatósági követelményeket fogalmaznak meg. Ezek a követelmények általános érvényű működési irányelvek, így egyszerű „igen”-nel (megfelelőség), vagy „nem”-mel (nem megfelelőség) kell válaszolnunk.

Válaszok: [] Igen

[] Nem

- ***Skálás kérdések***

Likert-skála (intervallumskála):

Kérdések avagy (minősítendő) állítások arra vonatkozóan, hogy a nonprofit szervezet milyen mértékben felel meg az elszámoltathatóság bizonyos kritériumainak, illetve alkritériumainak. Az ötfokozatú Likert-skála, mint a

szemantikus differenciál skála egyik speciális változatának alkalmazása lehetővé teszi, hogy árnyaltabb képet kapjunk azoknak a kritériumoknak, alkritériumoknak a teljesüléséről, amelyek valamilyen fajta „kiválóságot” kívánnak meg a szervezetektől. Ezek a kérdések, illetve állítások általában nem alapvető elvárásokat fogalmaznak meg az elszámoltatható működés érvényesülésével kapcsolatban, – amelyek nem teljesülése a „jogi elszámoltathatóság”, vagyis a legalapvetőbb szintű elszámoltathatóság kérdését is felvetik –, hanem a működés olyan aspektusaira kérdeznak rá, amelyek megléte esetén a szervezetekről elmondható, hogy ráléptek a szervezeti „kiválósághoz” vezető útra.

A skála: [1] Egyáltalán nem

[2] Többnyire nem

[3] Igen is, meg nem is

[4] Többnyire igen

[5] Teljes mértékben igen

- **Nyitott kérdések:**

Általában *általános jellegű információkra*, adatokra vonatkozó kérdések a szervezettel, illetve a kérdőív kitöltőjével kapcsolatban.

A kérdőív értékelésének módszertana: az értékelő táblázat

Az elszámoltathatósági szttenderdekben megfogalmazottaknak történő megfelelést tesztelő, és a szervezetek önértékelését szolgáló kérdőív értékelésére az alábbi *módszertant* dolgoztam ki.

A kérdőív azon része, amely a szervezetekkel kapcsolatos *általános információk* összegyűjtésére szolgál, nem kerül értékelésre (legalábbis pontokban kifejezve nem), hiszen ennek a résznek a célja, hogy a szervezetek alapvető, „elszámoltathatóság-semleges” információit összegyűjtse. Egy-két adat – mint például a szervezet bevételeinek nagysága, az alkalmazottak és önkéntesek száma, a közhasznúsági

besorolás megléte, az érdekképviselői tevékenység folytatása, és így tovább – a kérdőív másik, specifikus részében adott válaszok vonatkozásában, illetve azokat kiegészítve nyer mélyebb értelmezést, hiszen magyarázhatja bizonyos nem-megfelelőségek kialakulását. Mindamellettt kutatásom során, a kapott eredmények értékelését, a szervezetek összehasonlítását is szolgálta ezen információk begyűjtése.

A kérdőív *specifikus, sztenderdeknek történő megfelelést* felmérő részeinek kérdései viszont pontokban kifejezve is értékelésre kerülnek. Az *értékelés módszertanával* kapcsolatban az alábbi elvárásokat fogalmaztam meg:

- A kérdésekre adott válaszok értékelése ne igényeljen speciális szakértelmet.
- A válaszok értékelésének számítógépes támogatottsága megoldható legyen.
- A kidolgozott értékelési rendszer, mind a NESz egyes sztenderdjének, mind az összesített NESz értékek tekintetében alkalmas legyen arra, hogy differenciáljon, vagyis a „valóságnak” megfelelően különbséget tegyen az egyes szervezetek elszámoltathatósága között.
- Az értékelés végeztével kapott eredmények könnyen értelmezhetők legyenek, mind az egyes szervezetek szintjén, mind a szervezetek összehasonlításában.
- Az egyes kérdések, illetve az elszámoltathatósági sztenderdek értékelésénél legyen figyelembe véve azok fontossága az elszámoltathatóság viszonyrendszerében – vagyis megfelelően legyenek súlyozva.
- A módszertan legyen egyszerű.

A módszertan kialakításakor ezeket a szempontokat maximálisan szem előtt tartva, egy *százpontos rendszert* dolgoztam ki, amely összességében és elemeiben is megfelelő a szervezetek önértékelésére. A kérdőív értékelő táblázata, vagyis táblázatai, melyek az Excel program segítségével kerültek kidolgozásra, az 5. sz. mellékletben találhatók.

A kidolgozott százpontos rendszerben az egyes *kérdések értékelése* az alábbi módon történik:

- A kétkimenetelű, zárt kérdéseket (igen-nem kérdések) általában 1 (igen, megfelelés), illetve 0 (nem, nem-megfelelés) pontokkal értékeljük.

- A skálás kérdéseket, amelyeket az öt fokozatú Likert-skálának megfelelően 1-5-ig terjedő tartományban minősíthetünk, szintén 0 és 1 közé eső pontszámokkal értékeljük, mégpedig az alábbi módon: ha a válaszunk 1, akkor a pontszám 0; ha 2, akkor a pontszám 0.25; ha 3, akkor a pontszám 0.5; ha 4, akkor a pontszám 0.75; és ha a válaszunk 5, akkor a pontszám 1.
- Bizonyos kérdések, a szervezetek elszámoltathatósága szempontjából, fontosabb elvárások, (al)kritériumok teljesülését vizsgálják. Ezen kérdéseknél a kapott válaszok nagyobb súllyal szerepelnek az értékelésben, mégpedig úgy, hogy kétszeres szorzót alkalmazunk. Így zárt kérdések esetében a pontszámok 0 (nem) és 2 (igen) lesznek. A skálás kérdések esetében a kétszeres szorzót a megfeleléségi fokozatok (többnyire igen, teljes mértékben igen) súlyozására alkalmazzuk csak, vagyis ha a válaszunk 1 és 3 közé esik, akkor a pontszámaink változatlanul 0, 0.25 és 0.5 lesznek; míg ha a válaszunk 4, akkor a pontszámunk 1.5-re módosul; illetve, ha a válaszunk 5, akkor a pontszámunk 2 lesz.
- Néhány kérdés esetében előfordul, hogy a szervezetek elszámoltathatósága szempontjából „marginális” feltételek teljesülését vizsgálják, vagy a vizsgált jelenségeket többszörösen összetett kérdések helyett, két kérdésre felbontva tesztelik. Ilyenkor a pontszámok is módosulnak, a kérdések súlyainak megfelelően. Zárt kérdések esetében 0, illetve 0.5; skálás kérdések esetében 0, 0.125, 0.25, 0.375 és 0.5 lesznek a pontszámok.

A kérdőív ismertetésénél már utaltam rá, hogy az egyes elszámoltathatósági sztenderdeknek történő megfelelést felmérő részekben a kérdések számának meghatározása, illetve a kérdésfajták kiválasztása úgy történt, hogy azok tükrözzék az egyes sztenderdek relatív fontosságát az elszámoltathatóság viszonyrendszerében. Ez a megközelítés érvényesítésre került az értékelés módszertanának és a pontozásnak kialakításakor is. A százpontos értékelőrendszerben az egyes sztenderdek kritériumainak és alkritériumainak teljesülését értékelő részpontszámok, az alábbi módon alakulnak:

- Küldetés és programok: 26 (%)
- Kormányzás: 16 (%)
- Pénzügyek: 15 (%)

- Adományszervezés: 15 (%)
- Emberi erőforrások: 14 (%)
- Közösségi kapcsolatok: 14 (%)

A százpontos rendszernek köszönhetően – zárójelben fel is tüntettem – százalékos formában is értékelhető a szervezetek elszámoltathatósága, illetve egyszerű az egyes részeredmények és a különböző szervezetek értékeinek összehasonlítása is.

Az összehasonlító értékelés megkönnyítése, illetve az eredmények ábrázolhatósága érdekében megalkottam az ún. NESz csillagot, amelyet disszertációm 6. sz. melléklete tartalmaz. A NESz csillag ágai megfeleltethetők az egyes elszámoltathatósági sztenderdeknek, így a megszerzett részpontszámok bejelölésével, majd a megfelelő pontok összekötésével (lásd 9. sz. melléklet) csillag formájában is megjeleníthető a szervezetek „elszámoltathatósága”.

Az értékelési rendszer végső formáját a kérdőívek tesztelését követően nyerte el (5. sz. melléklet). Az értékelő táblázatokban, a kérdőívben eszközölt módosításokkal összhangban, kisebb változtatásokat kellett végrehajtanom – elsősorban a kérdések súlyozásában –, de ezek a változtatások az értékelő táblázatok lényegi felépítését és logikáját nem érintették.

Disszertációm következő fejezetében áttérek empirikus kutatásom ismertetésére, melynek során a fejezetben bemutatott kérdőívet, mint elszámoltathatósági módszertant teszteltem, illetve a kidolgozott értékelő módszerrel a mintámban szereplő szervezetek elszámoltathatósági sztenderdeknek történő megfelelését mértem fel.

4. EMPIRIKUS VIZSGÁLAT

„Voltaképpen talán a valóságos világ
a legtermékenyebb forrása az alapos,
tudományos vizsgálatot igénylő,
jól elemezhető, kutatási kérdéseknek.”
/Herbert Simon, 1993/

Ebben a fejezetben bemutatom *empirikus vizsgálatomat*: célkitűzéseimet, az alkalmazott módszereket és eszközöket, a minta kiválasztását, a felmérés és az interjúk lefolytatását, illetve azok tanulságait és a kapott eredményeket.

4.1. Az önértékelést szolgáló módszertan tesztelése: célkitűzések, módszerek, eszközök

Annak érdekében, hogy minél jobban a helyi „igényekhez” igazítsam elszámoltathatósági szttenderdjeimet és az önértékelést szolgáló kérdőívet, *terepkutatást* végeztem. Terepkutatásom alapvető célkitűzéseinek megvalósításához, kutatási megközelítem és választott módszereim, eszközeim *kvalitatív*ak voltak. Kutatásom jellege, ahogy arról már a bevezetésben írtam, nem mereven strukturált, hanem a valós élethez, a természetes társadalmi helyzethez közeli, rugalmas módszerek, vagyis a *kvalitatív szemléletmód* alkalmazását tették indokolttá. A kvalitatív kutatási *módszerek* közül terepkutatásom során a *kutatási interjú* módszerét alkalmaztam, melyet disszertációm bevezető fejezetében részletesen kifejtettem. Az interjúk megszervezését és lefolytatását, kutatási mintám kiválasztásának bemutatását követően ismertetem.

Az interjúk elsődleges *célja* az volt, hogy *teszteljem a kidolgozott módszertant*, vagyis megvizsgáljam az elszámoltathatósági *szttenderdek*, illetve a nekik való megfelelést tesztelő *kérdőív alkalmazhatóságát*. A kapott visszajelzések és eredmények alapján megalapozottan eszközölhettem a szttenderdek és a kérdőív egyes tényezőinek újragondolását, esetleges megváltoztatását. Ezen túlmenően célom volt az is, hogy

áttekintést kapjak a mintában szereplő „tipikus” (értsd vizsgálat céljainak megfelelő) *nonprofit szervezetek állapotáról és felkészültségéről*, az elszámoltathatósági sztenderdek ajánlásainak adaptációjával kapcsolatban. Mindamellett célom volt a *figyelem felkeltése és ráirányítása is a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának, elszámoltatható működésének fontosságára*.

Fejezetem végén, az interjúk tanulságainak és eredményeinek ismertetésekor, a mintában szereplő szervezetek működésének elszámoltathatóságával kapcsolatban teszek észrevételeket és megállapításokat. Ezt követően kifejtem a kutatás és a téma gyakorlati implikációit, és a levonható következtetéseket.

4.1.1. A kutatási minta

A választott, kvalitatív módszertannak megfelelően a mintaválasztást nem statisztikai, hanem kvalitatív szempontból közelítettem meg: A statisztikai mintavétel egyik legfontosabb szempontja az, hogy az adott mintára vonatkozó eredmények reprezentatívak legyenek a teljes vizsgálati populációra vonatkozóan. Ez előre meghatározott, definiált, véletlenszerűen megválasztott, nagy mintás mintavételi stratégia alkalmazását kívánja meg. A *kvalitatív mintavételre* ezzel szemben a folyamatosan kialakított, lépésenként megvalósított, szándékosan megválasztott, kis minta jellemző, hiszen a cél az elméleti koncepciók finomítása, feltárása (Yin, 1994; Miles és Huberman, 1994).

Számos *mintaválasztási taktikát* azonosíthatunk a kvalitatív kutatásban. A 2. táblázat Miles és Huberman (1994, 28. o. alapján) összegzi a legfontosabbakat (Bokor, 2000). Az egyes taktikák, illetve azok szempontjai nem kizáró jellegűek, azaz egy kutatáson belül egymásra épülhetnek. A kutatásom mintavétele során figyelembe vett szempontokat, avagy az alkalmazott taktikákat csillaggal jelöltem. (A csillagok száma az alkalmazott taktika és szempontjai fontosságát jelzik mintaválasztásom során.)

<i>Mintavétel típusa</i>	<i>Szemponyjai</i>
Maximális különbözőség	Az átlagostól különböző esetek kiválasztása a közös mintázatok kiszűrésére
Homogenitás	Fókuszálásra, egyszerűsítésre ad lehetőséget
Kritikus eset	Logikai általánosítást tesz lehetővé
Elméleti alapú**	Egy elméleti konstrukció példáinak megkeresésére, vizsgálatára és finomítására használható
Megerősítő és cáfoló esetek	Kezdeti elemzés pontosítására, kivételek keresésére adhat lehetőséget
Hógolyó, vagy lánc elvű*	Személyes kapcsolatokra, ajánlásokra alapozott
Extrém, vagy deviáns esetek	A vizsgált jelenség nagyon szokatlan eseményeiből történő tanulás
Tipikus esetek***	A normális, átlagos, megszokott esetek keresése és kiemelése
Intenzitás***	Információban gazdag esetek, amelyek intenzíven, de nem szélsőségesen jelenítik meg a vizsgált jelenséget
Politikai szempontból fontos esetek	A figyelem szándékolt felkeltésére, vagy elterelésére
Véletlenszerűen csoportosított	Az érvényesség növelésére
Célirányosan rétegzett	Alcsoportok megjelenítése és összehasonlíthatóságának támogatása
Kritérium**	Bizonyos előfeltételek teljesítésére alapozott; a minőség érdekében
Opportunista	Új információk és irányok, illetve az adódó lehetőségek követése
Kombinált, kevert	A trianguláció, a rugalmasság, a különféle célok és a többoldalú érdeklődés kielégítésére
Kényelmi*	Erőforrás takarékoság (például idő és pénz) érdekében, de az érvényesség gyengülése

2. táblázat: **Kvalitatív mintaválasztási taktikák**

A fent megjelölt mintaválasztási szempontokat figyelembe véve, kutatási *mintámba* összesen 28 szervezetet választottam be, amelyeket a kutatás szempontjából a szektor „*tipikus*” (értsd vizsgálat céljainak megfelelő) *szervezeteiként* definiáltam. Kutatásom a civil-nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának vizsgálatát célozta meg, így mintámba elsősorban ilyen jellegű szervezeteket választottam be. Ugyanakkor a kidolgozott módszertan szélesebb körű alkalmazhatóságának tesztelése érdekében, egy-két „*egyéb*” nonprofit szervezetre (közalapítvány, közhasznú társaság) is kiterjesztettem

a felmérést. Mindamellet a kiválasztás a szervezetek elsősorban olyan típusára irányult, amelyek alkalmasak a kialakított módszertan tesztelésére, így a megkérdezésbe bevont szervezetek intézményesültebbnek tekinthetők az átlagosnál. A mintámba választott szervezetek három csoportra bonthatók:

- „A” csoport: a „nagyok”, vagyis a jelentős hazai szerepvállalású civil-nonprofit szervezetek (társadalmi szervezetek – egyesületek, alapítványok). Összesen 13 szervezet.
- „B” csoport: közepes méretű és szerepvállalású civil-nonprofit szervezetek. Összesen 12 szervezet.
- „C” csoport: speciális nonprofit szervezetek (közalapítványok, közhasznú társaságok). Összesen 3 szervezet.

A *minta nagyságának és összetételének* így módon történő megválasztását a terepkutatás elsődleges *céljai* tették indokolttá, amelyek az elszámoltathatósági szttenderdek és a kérdőív minél szélesebb körű alkalmazhatóságának *tesztelése*, illetve a kapott eredmények és visszajelzések alapján a *módszertan tökéletesítése* voltak. A kvalitatív interjúkészítés egyik alapelvének tekinthető, hogy a mélyinterjúkat sorozatban készítsük (minimum 15-20 interjút), mert csak így vonhatók le következtetések a vizsgált jelenséggel, témával kapcsolatban. Elsődleges kutatási mintámba tehát az „A” és „B” csoportba sorolható szervezetek tartoznak – összesen 25 szervezet –, míg a kutatás kiterjesztéseként a „C” csoportban további 3 szervezetet vizsgáltam. Így összesen 28 szervezettel folytattam le mélyinterjúkat.

A mintámban szereplő nonprofit szervezetek bevételeik nagyságát tekintve változatosak voltak: a közepes méretű (olykor informális) szervezeteken keresztül a „legnagyobb” hazai szervezetek is megtalálhatóak voltak benne. (A bevételek nagysága szerint, a minta szervezetei a 300 ezer forintnál nagyobb bevételű szervezetek közül kerültek ki, ami a 2004-es KSH adatok szerint a nonprofit szervezetek 65 százalékát jelenti. Ezen belül is elsősorban a 2 millió forintnál nagyobb bevételt realizált szervezetekről van szó, amely az összes nonprofit szervezet 30 százalékát teszi ki.) A szervezetek földrajzi elhelyezkedését tekintve is változatos volt a minta, habár a vizsgálat jellegéből adódóan

a szervezetek többsége a Pest megyei régióból, Budapestről került ki, emellett Baranya, Fejér, Tolna és Békés megyei szervezetek szerepeltek a mintában. (A felsorolt megyékben a 2004-es KSH adatok szerint a nonprofit szervezetek 47 százaléka működik.) Mindamellett törekedtem arra, hogy a mintába választott szervezetek közhasznúsági státuszuk, foglalkoztatottjaik és önkéntes segítők (számában és arányában), illetve tevékenységi köreik szerint is minél változatosabbak legyenek.

A hazai szektor sajátosságaiból fakadóan, pontosabban a szervezetek fejlettségét figyelembe véve, a mintámnak tartalmaznia kellett a működésük és szerepvállalásuk szempontjából legjelentősebbnek mondható nonprofit szervezeteket – jelentős hazai alapítású szervezeteket, illetve a nagy transznacionális nonprofit szervezetek (NGO-k) magyarországi képviselőit –, összesen 13 ilyen szervezetet („A” csoport). Ezeknek a szervezeteknek a mintába választását indokolta az is, hogy kutatásom egyik célkitűzésének értelmében betekintést nyerjek a szektor „legfejlettebb” szervezeteinek elszámoltathatóságába, amely valószínűsíthetően a meglévő gyakorlatok felső tartományát jelenti (jelenlegi legjobb gyakorlatok). Ennek köszönhetően a kutatás eredményei egyrészt megfelelő indikátorai lehetnek a jelenlegi állapotoknak, másrészt hozzájárulhatnak ahhoz, hogy javaslatok születhessenek a hazai nonprofit szervezetek elszámoltathatóbb működésére vonatkozóan.

Kutatási mintám kialakításával kapcsolatban ki kell emelnem azt is, hogy a „nagyok”, vagyis az „A” csoportba tartozó jelentős hazai szerepvállalású civil-nonprofit szervezetek kiválasztásában segítségemre voltak maguk a szervezetek is. Összeállítottam egy tervezett listát, és ezt véleményeztettem a szervezetekkel az interjúk alkalmával. A tervezett lista végülis nem egészült ki újabb szervezetekkel (nem volt hiányérzetük a meginterjúvált szervezeteknek), viszont három, a listán szereplő szervezettel nem sikerült lefolytatnom az interjúkat. Két szervezet esetében a honlapokon/interneten, a telefonos tudakozóban és a nyilvánosan hozzáférhető információk alapján a szervezetek „nem voltak elérhetők”. További egy szervezet esetében pedig többszöri telefonos megkeresés ellenére sem sikerült a szervezet képviselőjével a személyes találkozót összehozni.

A másik két csoportba, vagyis a „B” és „C” csoportokba tartozó szervezetek kiválasztásánál az elsődleges szempont azok változatosságának biztosítása volt, a szervezetek típusát, közhasznúsági státuszát, főbb tevékenységeit, működésük hatókörét, illetve bevételeiknek és munkavállalóiknak nagyságát tekintve egyaránt. További szempont volt az is, hogy lehetőség szerint könnyen és egyszerűen elérhetők legyenek ezek a szervezetek, például földrajzi elhelyezkedésüknek vagy a kapcsolatoknak köszönhetően.

A kutatási mintámban szereplő szervezeteket disszertációm 7. sz. melléklete tartalmazza. A szervezetekkel kapcsolatban – táblázatos formában – az alábbi információkat tüntettem fel:

- a szervezetek teljes nevét, illetve neveik rövidítését (amennyiben van ilyen);
- a szervezetek típusát;
- a szervezetek székhelyeit;
- főbb tevékenységeiket;
- a szervezetek nagyságát, vagyis éves árbevételük (2004. vagy 2005. évi) körülbelüli alakulását, illetve munkavállalóik (alkalmazottaik, önkénteseik) számát;
- a szervezetek honlapjainak elérhetőségeit.

Az alábbi lista felsorolásszerűen, csoportokra bontva tartalmazza a kutatási mintámban szereplő szervezeteket.

- **„A” csoport:**
 - Amnesty International Magyarország
 - A Civil Társadalom Fejlődéséért Alapítvány
 - Greenpeace Magyarország Egyesület
 - Habitat for Humanity Magyarország
 - Hulladék Munkaszövetség – HuMuSz
 - Magyar Hospice Alapítvány
 - Magyar Máltai Szeretetszolgálat

- Magyar Vöröskereszt (Baranya Megyei Szervezet)
- Nonprofit Információs és Oktató Központ Alapítvány –NIOK
- Ökotárs Alapítvány
- Soros Alapítvány
- United Way Magyarország Erőforrás Alapítvány
- WWF Magyarország

- **„B” csoport:**
 - AIESEC Magyar Közgazdászhallgatók Egyesülete
 - Bonyhádi Független Roma Egyesület
 - Bölcső Alapítvány
 - Eleki Nyugdíjas Egyesület
 - Fotografus.hu – Alapítvány a Magyar Fotográfiaért
 - „Híd” Dunaújváros és Környéke Egyesület
 - „Összefogás Dunaújváros és Térsége Fejlesztéséért” Alapítvány
 - Paksi Kertbarátok Egyesülete
 - Pannon Példakép Alapítvány
 - Szemem Fénye Alapítvány
 - Támasz Alapítvány
 - Zöld Gondolat Lovagrend Közhasznú Egyesület

- **„C” csoport:**
 - Környezetünkért Közalapítvány Pécs
 - Nemzeti Gyermek és Ifjúsági Közalapítvány
 - UWYTA Rehabilitációs és Foglalkoztatási Kht.

- A tervezett listában szereplő, de a felmérésből kimaradt szervezetek:
 - Gyermekrák Alapítvány
 - Magyarországi Keresztyén Ifjúsági Egyesület (YMCA Magyarország)
 - Rotary Alapítvány Magyarország

4.1.2. A felmérés, interjúk lefolytatása

Kutatásom célkitűzéseinek magvalósításához a formalizált, strukturált interjú, illetve az informális, strukturálatlan interjú vegyítésére, *kvázi féligstrukturált interjúk* lefolytatására volt szükség (ennek indoklását disszertációm bevezetőjében megtettem). Vizsgálatom mindenképpen speciálisnak tekinthető – amely éreztette hatását az interjúkra való felkészülés, azok lefolytatása és kiértékelése során –, hiszen elsődleges célja a kidolgozott módszertan tesztelése volt. Az *interjúk strukturált részével* egyrészt garantálnom kellett bizonyos alapinformációk megszerzését, másrészt a szervezetek meglévő elszámoltathatósági gyakorlatának felméréséhez is szükség volt a teljes kérdőív lekérdezésére. Az interjúk szerkezetének ugyanakkor rugalmasnak kellett maradnia (kevésbé formalizált, strukturálatlan részek), hogy olyan információk is felszínre kerülhessenek, amelyek előre nem tervezhetők, viszont kapcsolódnak kutatási témámhoz. Az interjúk *informális részeinek előnyei* közé tartozott, hogy

- a válaszadók saját szavaikkal bővebben kifejthették egy adott kérdéssel, témakörrel kapcsolatos személyes meggyőződéseiket, tapasztalataikat, gondolataikat vagy érzéseiket;
- meggyőződhettem arról, hogy a kérdezettek ugyanazt értik-e bizonyos szavak, illetve kifejezések alatt, mint én magam;
- kideríthettem, hogy a téma jelentőségének kifejezésére, vagy a pontosságra, illetve egyértelműségeire való törekvésemnek köszönhetően vannak-e hosszúra, bonyolulttra sikerült kérdések, amelyek nem túl könnyen érthetők, vagy nehéz azokra gyorsan válaszolni.

Természetesen az interjúk ily módon történő lefolytatása az interjúkészítő részéről – vagyis részemről – komoly felkészülést és nagyfokú szakértelmet igényelt (például az interjú kontrolljának, gördülékeny lefolytatásának tekintetében), illetve meglehetősen *időigényes* folyamat volt. Az egyéni mélyinterjúk módszerének alkalmazásánál nemcsak az interjúk leszervezése és elkészítése, hanem a megszerzett információk értelmezése és értékelése is hosszadalmas folyamat. Mindamelllett a módszer alkalmazása meglehetősen *költséges* is egyben.

Az interjúkat a szervezetek (ügyvezető) igazgatóival, képviselőivel, vezető beosztású munkatársaival szerveztem le annak érdekében, hogy módszertanom tesztelése a lehető leghatékonyabban valósulhasson meg. Céлом volt az is, hogy minél teljesebb képet kapjak a szervezetek egészét érintő elszámoltathatósági mechanizmusokról, azok meglétéről, avagy hiányáról, illetve a kapcsolódó működési területek és folyamatok megfelelőségéről. Az interjúk *megszervezése* már önmagában komoly *kihívást* jelentett, ugyanis a szervezetek egy része nem szívesen vett részt egy ilyen jellegű és tematikájú felmérésben (nem voltak elég készségesek), vagy a vezető tisztségviselők túl elfoglaltak voltak ahhoz, hogy időt szenteljenek az interjúra, vagy egyszerűen csak fenntartásaik voltak egy olyan felmérésben való részvétellel kapcsolatban, ahol nem tudják megőrizni névtelenségüket. Az ilyen formában jelentkező akadályok ellenére, végül (szinte) mindegyik szervezettel sikerült elkészíteni az interjút, amely már önmagában komoly sikernek tekinthető.

Az interjúkat 2006. márciusa és augusztusa között vettem fel. Az egyes interjúk időtartama 45 perctől egészen 3 óráig terjedt, átlagosan másfél-két órát vett igénybe. Ez idő alatt az interjúalanyoknak alkalmuk volt saját tempójukban „kitölteni” a kérdőívet, vagyis megválaszolni az abban szereplő kérdéseket, illetve amennyiben szükségesnek látták, kifejhették az egyes kérdésekkel kapcsolatos véleményüket, vagy ajánlásokat fogalmazhattak meg. Mivel a mélyinterjú lefolytatása négy szemközt készülő kvalitatív eljárás, ezért a válaszadókat nem befolyásolta mások véleménye, nem nehezedett rájuk az ún. „csoportnyomás”.

Az interjúkra való *felkészülés* és azok *elkészítése* során többféle *szempont és elvárás* érvényesítésére törekedtem, úgymint

- a megfelelő megjelenésemet biztosítani (ne nagyon térjen el az interjúalanyaim megjelenésétől);
- olyan helyzetet teremteni – például stílusommal, modorommal, viselkedésemmel – amelyben konstruktív módon tudok együttműködni interjúalanyaimmal;

- minél többet kihozni a párbeszédéből: fejben tartani, hogy mely kérdésekre kaptam és melyekre nem kaptam választ, követni a különböző leágazásokat, és amennyiben szükséges, gördülékenyen visszatérni már tárgyalt témákra, hogy válaszaik pontosítására és elmélyítésére készítsem interjúalanyaimat;
- minél jobb „nyelvérzékkel” és nagyfokú érzékenységgel megfogalmazni kérdéseimet (odafigyelve a szavak és fogalmak jelentéseinek árnyalataira, illetve a szórend jelentésváltoztató tulajdonságaira);
- koncentrálni a „semleges” kérdésfeltevésre, vagyis minél kevesebb befolyással lenni a kérdések értelmezésére vagy a válaszok megformálására (ez teljes mértékben nem volt megvalósítható, tekintettel vizsgálatom speciális jellegére);
- körültekintően eljárni azzal a jelenséggel, amikor a kérdésekkel, illetve válaszokkal kapcsolatos társadalmi elvárások felszínre kerülnek. Számítottam és felkészültem arra, hogy interjúalanyaim hajlamosak lesznek a feltett kérdésekre a válaszaikat megszűrni aszerint is, hogy mit illik mondani, mivel kelthetnek jó benyomást – például önmagukkal vagy az általuk képviselt szervezeteikkel kapcsolatban (Lehota, 2001).
- a válaszok rögzítésénél törekedni arra, hogy azokat abban a megfogalmazásban és formában (például nyelvhelyességi hibákkal és hangsúlyokkal együtt) rögzítsem, ahogyan elhangzottak; illetve
- megfelelő módon befejezni interjúimat, hogy valamilyen konklúzió áradjon belőlük és az interjúalanyaim is úgy érezzék, hogy „többek” lettek általa, illetve a végén megköszöntem válaszádoimnak a hasznos közreműködésüket.

Természetesen nem léteznek abszolút jó interjúk, mint ahogy kérdések sem, azonban interjúim lefolytatása során törekedtem arra, hogy az imént felsorolt kritériumoknak minél jobban megfeleljek – és úgy érzem ez sikerült is.

4.1.3. A kérdőív és a módszertan minősítése, tanulságok

Terepkutatásom, vagyis az interjúk elsődleges célja az volt, hogy *teszteljem a kidolgozott módszertant*, vagyis megvizsgáljam az elszámoltathatósági *sztemderdeknek* való megfelelést tesztelő NESz kérdőív és az értékelő táblázatok alkalmazhatóságát.

Az önértékelést szolgáló kérdőív szerkezetében, felépítésében és kérdéseiben eszközölt módosítások részletes bemutatását nem tartom szükségesnek, csak röviden ismertetem azokat. A kérdőív tesztelés előtti (első verzió) és átdolgozott (végleges) változata disszertációm mellékleteiben megtalálható. A kérdőívben lényegi módosítások nem történtek, csak „inkrementális” változtatásokra volt szükség.

A 3. sz. mellékletben az első változat, a tesztelésre váró NESz kérdőív található. A fejlesztési folyamat megértéséhez hozzá kell tennem, hogy volt egy nulladik verziójú kérdőív is. Ezt az elkészülte után, egyfajta próbavizsgálatként (pilot study), két ismerős nonprofit szervezetnél és a nonprofit szektor két elismert kutatójánál teszteltem. Az így szerzett tapasztalatok és vélemények alapján elvégeztem a szükségesnek vélt módosításokat, és az így átalakított kérdőív képezte empirikus kutatásom alapját. Az interjúkat követően, az észrevételek és a tapasztalatok alapján átdolgozott, önértékelést szolgáló NESz kérdőív végleges változata a 4. sz. mellékletben található. A terepkutatásomnak köszönhetően eszközölt módosításokat a kérdőív első verziójában (3. sz. melléklet) oly módon jelöltem, hogy azokat a kérdéseket, amelyekben bármilyen változtatás történt szürke színnel kiemeltem. Ilyen változtatások voltak például

- kifejezések vagy a kérdés átírása, kérdések kiegészítése, pontosítása: általában csak a megfogalmazásokban kellett változtatni, mivel például a szakzsargonban voltak „félreértések”: tudományos (felülről lefelé irányuló) megközelítés szemben a „hétköznapi” értelmezésekkel.
- kérdés helyének megváltoztatása;
- új kérdések beszúrása;
- válaszlehetőségek módosítása (csökkentése, növelése): itt például egy fontos változtatást jelentett, hogy a zárt, (kvázi) kétkimenetelű kérdések ténylegesen két

kimenetelűvé (igen-nem) módosultak. A kérdőív kidolgozásakor a legfontosabb alapot a meglévő külföldi gyakorlatok, ajánlások jelentették, amelyek alapján azt lehetett feltételezni, hogy bizonyos elszámoltathatósági követelmények nem lesznek általános érvényűek, vagyis elképzelhető, hogy nem értelmezhetők a szervezetek egy részénél (lásd korábban: nonprofit szektor diverzitása és „testreszabott” elszámoltathatósági követelmények). Ilyenkor a „nem értelmezhető” választ kellett volna megjelölni. Az interjúk alapján azonban az derült ki, hogy ez a kategória nem indokolt, hiszen azoknál a szervezeteknél is, amelyekre nem volt jellemző egy adott állítás, az „nem-megfelelőséget” jelentett nem pedig „nem-értelmezhetőséget”. Így az önértékelést szolgáló kérdőív végleges változatában már kizárólag igennel vagy nemmel lehet válaszolni az eldöntendő kérdésekre.

- kérdéscsoportok, vagyis a sztenderdek felvezető, magyarázó szövegeinek kivágása.

A módosítások tehát végig nyomon követhetők, és könnyű az összehasonlíthatóság a kérdőív végleges változatával.

Kutatási mintám kiválasztásánál már utaltam arra, hogy a kidolgozott módszertan szélesebb körű alkalmazhatóságának tesztelése érdekében, három „egyéb” nonprofit szervezetre (két közalapítvány, egy közhasznú társaság) is kiterjesztettem a felmérést („C” csoport szervezetei). Az interjúk és a kérdőív tesztelése alapján a következő megállapítások tehetők:

- A *közalapítványok* esetében, amelyek az alapítványok egy speciális típusának tekinthetők, elsősorban a bevételi szerkezetben találunk sajátosságokat (állami bevételek nagysága), illetve a kezelő szerv kijelölése, a szervezet felügyelete és ellenőrzése (könyvvizsgáló, Állami Számvevőszék) és a működés nyilvánossága tartalmaz még egy-két speciális elemet.
- A *közhasznú társaságok* esetében elsősorban a szervezetek kormányzása-vezetése tekinthető speciális jellegűnek, és a bevételi szerkezetben is találhatók sajátosságok (üzletszerű gazdasági tevékenységből származó bevételek nagysága), illetve a közhasznú társaságok sajátos szabályozásának köszönhetően is mutatkoznak eltérések.

A kapott eredmények alapján az a megállapítás tehető, hogy az előbb felsorolt sajátosságok figyelembe vételével, a kidolgozott NESz kérdőív alkalmazható a közalapítványok és a közhasznú társaságok elszámoltathatóságának felmérésére, (ön)értékelésére is. A közhasznú társaságok megszűnése és a nonprofit gazdasági társaságok megjelenése természetesen új kérdéseket vet majd fel a módszer alkalmazhatóságával kapcsolatban.

A kidolgozott módszertan alkalmazhatóságával kapcsolatban – a sztenderdek és a kérdőív tesztelése, illetve az interjúk tanulságai alapján – szükségszerű kiemelnem, hogy meglátásom szerint annak univerzalitása, „bármely” nonprofit szervezet általi alkalmazhatósága valószínűleg hosszú fejlődési és tanulási folyamat eredményeképpen valósítható meg maradéktalanul. A javasolt módszertan a rendkívül heterogén magyar nonprofit szektornak egy „speciális” szegmensére alkalmazható maradéktalanul: nevezetesen azokra a szervezetekre, amelyek viszonylag nagyok, fizetett alkalmazottakat foglalkoztatnak (a nonprofit szervezetek 17 százaléka, 2004-es KSH-adatok), támogatásokat szereznek, adományokat gyűjtenek (a nonprofit szervezetek 48 százaléka, 2004-es KSH-adatok), esetleg befektetési tevékenységet folytatnak (a nonprofit szervezetek 5 százaléka, 2004-es KSH-adatok), és így tovább. A kidolgozott módszer korlátozásokkal alkalmazható például azokra a nonprofit szervezetekre, amelyek kifejezetten szolgáltató tevékenységeket folytatnak, s alapvetően díjbevételeikből gazdálkodnak, illetve azokra, amelyek főleg közösségi együttlétre, szabadidős tevékenységekre jöttek létre és gyakorlatilag nem intézményesültek. Mindamellet a módszertan rugalmas, a szervezeti sajátosságokhoz igazított alkalmazásával – például bizonyos adottságok hiányában (nincs fizetett alkalmazott, nincs befektetni való tőke) a sztenderdek ajánlásainak (és így a kérdőív kérdéseinek) történő „nem-megfelelőségeket” megjegyzésekkel, magyarázatokkal (át)értékeljük – az önértékelés elvégezhető ezeknél a szervezeteknél is.

A kérdőív tesztelésekor néhány interjú során felmerült a kérdés, hogy a kidolgozott kérdőív kérdései esetleg sugalmazzák a helyes válaszokat. Abban az esetben, ha nem a szervezetek önértékelését szolgálná a kérdőív, természetesen jogosan merülhetne fel a

válaszadók őszintétlenségének problematikája. A kidolgozott elszámoltathatósági módszertan azonban a szervezetek önértékelésére szolgál, így a szervezetek saját magukat csapják be, ha nem őszinték a válaszok megadásánál. Mindezek figyelembevételével nem jelent problémát, hogy a kérdések a legjobb gyakorlatokat sugallják, ezért nem szükséges nehezíteni azok megfogalmazását. Az önértékelés többek között azt a célt is szolgálja, hogy a megfelelőségek és nem-megfelelőségek azonosításán túlmenően megmutassa a szervezetek számára a helyes és kívánatos működési elveket.

Az interjúk során lekérdezett kérdőívek adatai és a NESz értékelő táblázatok (5. sz. melléklet) alapján elvégeztem a mintában szereplő szervezetek elszámoltathatóságának értékelését. A kutatási minta összesített NESz értékelő táblázatait disszertációm 8. sz. melléklete tartalmazza. A mintában szereplő szervezetek ily módon történő értékelésének kettős célja volt:

- egyrészt a NESz értékelő rendszerének tesztelése, minősítése és a szükséges finomítások megtétele;
- másrészt a kutatás eredeti célkitűzéseivel összhangban egy kvalitatív helyzetképfelmérés, a kiválasztott „tipikus” nonprofit szervezetek elszámoltathatóságával kapcsolatban.

Az *értékelés módszertanával* kapcsolatban előzetesen többféle elvárást is megfogalmaztam, amelyeket a 3.3. fejezetben ismertettem. A kérdőívek lekérdezése és a NESz rendszer, táblázatok alapján elvégzett értékelése alapján azt mondhatom, hogy a kidolgozott módszertan maximálisan megfelel az előzetesen megfogalmazott kritériumoknak:

- A módszertan alkalmazásával a szervezetek elszámoltathatóságának felmérése és értékelése egyszerű.
- A kérdésekre adott válaszok értékelése nem igényel speciális szakértelmet.
- A válaszok értékelésének számítógépes támogatottsága megoldott.
- Nagyon fontos szempontom volt, hogy a kidolgozott értékelési rendszer, mind a NESz egyes sztenderdjeinek, mind az összesített NESz értékek tekintetében alkalmas legyen arra, hogy differenciáljon, vagyis a „valóságnak” megfelelően

különbséget tegyen az egyes szervezetek elszámoltathatósága között. Természetesen voltak előzetes várakozásaim – az elméleti ismeretek és a gyakorlati tapasztalatok tükrében – a mintába választott szervezetek NESz értékeinek, illetve az egyes sztenderdek (összesített) értékeinek alakulásával kapcsolatban. A kidolgozott módszertantól azt vártam, hogy érzékeltetni fogja a különbségeket (1) a jelentősebb szerepvállalású és általában professzionálisabban működő szervezetek („A” csoport); (2) az állami és önkormányzati jelenlétnek, vagy a piaci mechanizmusoknak köszönhetően erősebben szabályozott szervezetek („C” csoport); illetve (3) az „átlagos” nonprofit szervezetek („B” csoport) működésének és tevékenységeinek elszámoltathatósága között. A kapott eredmények – amelyek összefoglaló táblázatait a 8. sz. melléklet tartalmazza, illetve a 4.2. fejezetben részletesen ki is fejték – azt mutatják, hogy a kidolgozott (ön)értékelő rendszer, az előzetesen megfogalmazott várakozásokkal összhangban, képes a szervezetek differenciálására és érdemben értékeli azok elszámoltathatóságát.

- Mindamellet az értékelés végeztével kapott eredmények könnyen értelmezhetők mind az egyes szervezetek, illetve elszámoltathatósági sztenderdek és viszonyrendszer szintjén, mind a szervezetek összehasonlításában.

Az értékelési rendszer végső formáját a kérdőívek tesztelését követően nyerte el (5. sz. melléklet). Az értékelő táblázatokban, a kérdőívben eszközölt módosításokkal összhangban, kisebb változtatásokat kellett végrehajtanom – elsősorban a kérdések súlyozásában –, de ezek a változtatások az értékelő táblázatok lényegi felépítését és logikáját nem érintették.

A kidolgozott elszámoltathatósági módszertanommal kapcsolatban fontosnak tartom kiemelni azt is, hogy a módszer a legjobb gyakorlatokat veszi alapul, ami minden szervezet által elfogadható működési elvárásokat jelent, és nem értékalapon minősíti a szervezeteket: nem „jó” és „rossz”, hanem „kevésbé jó”, „jó”, és „még jobb” gyakorlatok vannak. Az értékmérés beiktatásával ugyanis a NESz elveszítené az univerzalitását.

Az interjúk tanulságai alapján úgy vélem, hogy empirikus kutatásom egyik fontos eredményének a megkérdezett *szervezetek pozitív reagálása* tekinthető az általam javasolt elszámoltathatósági sztenderdekre és az önértékelést szolgáló kérdőívre vonatkozóan. A sztenderdeknek való megfelelést tesztelő kérdőív kérdései alkalmasak a szervezetek belső átvilágítására, illetve a szervezetek képviselőinek szavaival élve, nagyon inspiráló és egyértelmű iránymutatást adnak a szervezetek számára, hogy újragondolhassák folyamataikat és hozzáigazíthassák működésüket a kritériumok által javasolt legjobb gyakorlatokhoz.

A pozitív reakciót magyarázza az is, és ez ugyancsak a meginterjúvott vezetők jelentős részének az észrevételei közé tartozott, hogy Magyarországon a nonprofit szervezetekre vonatkozó *törvényi szabályozás* sok esetben és sok szervezet számára nehezen átlátható, értelmezhető és alkalmazható. Sokan úgy vélik, hogy szükség lenne egy egységes „nonprofit törvényre” a szektort és szervezeteit szabályozó különféle törvények és kormányrendeletek helyett. Különösképpen a kisebb nonprofit szervezetek „szenvednek” a jelenlegi helyzettől, de még a „nagyok” számára sem mindig egyértelmű, hogy mit várnak el tőlük, milyen előírásoknak és milyen módon kell megfelelniük.

Mindezek ismeretében és az interjúk tanulságai alapján azt mondhatom, hogy az általam megalkotott *elszámoltathatósági sztenderdek*, mondhatni *hiánypótló* jelleggel, egységes keretbe foglalva, egyértelmű elvárásokat és kritériumokat fogalmaznak meg a nonprofit szervezetek számára. Könnyen értelmezhetők és egyértelmű, világos, legjobb gyakorlatokat azonosítanak. Az egyik megkérdezett képviselő szavaival élve, „jobb azzal tisztában lenni, hogy minek kellene megfelelni, még akkor is, ha ezek a kritériumok nehezen teljesíthetők, mint „zűrzavarban” működni és nem egyértelmű előírásoknak, elvárásoknak próbálni megfelelni”. Ez a fajta hozzáállás, amennyiben a szektor szervezeteinek többségére jellemző, szükséges és nélkülözhetetlen feltétele az elszámoltathatóság hatékony megvalósításának. Tisztán kívülről és felülről kezdeményezett elszámoltathatósági sztenderdekkel ugyanis nem lehet igazi

változásokat eszközölni, az elkötelezettségnek magából a szektorból és szervezeteiből kell fakadnia.

4.2. Az interjúk tanulságai és a minta szervezeteinek elszámoltathatósága

„Nincs nehezebben véghezvihető, kétségesebb és óvatosabban kezelhető dolog, mint a dolgok új rendjének kezdeményezése.”

/Niccolo Machiavelli, 1987/

A kutatás eredeti célkitűzéseivel összhangban – az interjúk során lekérdezett kérdőívek adatai és a NESz értékelő táblázatok alapján – elvégeztem a mintában szereplő szervezetek elszámoltathatóságának „értékelését”, amely egyfajta kvalitatív helyzetkép-felmérésnek tekinthető. A kidolgozott módszertan alapvetően a szervezetek önértékelését szolgálja, így az elvégzett elemzést és szervezeti „összehasonlításokat” ennek a fényében kell értékelni. Ismételten fontosnak tartom kihangsúlyozni azt is, hogy az alkalmazott módszer a legjobb gyakorlatokat veszi alapul, és nem értékalapon minősíti a szervezeteket (lásd 4.1.3. fejezet), vagyis nem „jó” és „rossz”, hanem „kevésbé jó”, „jó”, és „még jobb” gyakorlatok vannak. Céлом, a mintában szereplő „tipikus” nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának ilyen formában történő bemutatásával az volt, hogy a kutató és vizsgálata szemével láttassam a szektor ezen kiválasztott szegmensét.

Az előző fejezet általános érvényű tanulságait összefoglalva, még egyszer érdemesnek tartom kihangsúlyozni, hogy a megalkotott elszámoltathatósági sztenderdek és az önértékelést szolgáló kérdőív fogadtatása a megkeresett nonprofit szervezetek részéről rendkívül pozitív volt. Ugyanakkor, a lekérdezett kérdőívek alapján, a sztenderdekben megfogalmazott kritériumoknak való megfelelés már korántsem tekinthető ennyire egyértelműen kedvezőnek. A felkeresett szervezetek jó része számára, még ha csak az elszámoltathatóság egy bizonyos aspektusa szempontjából is, számos lehetőség nyílik a fejlődésre, fejlesztésekre. A következő részben a kérdőívek és az interjúk kiértékelése

alapján beazonosítható leggyakoribb és legtipikusabb *nem-megfelelőségeket és hiányosságokat* mutatom be – természetesen kiemelve a szervezeti *kiválóságokat* is.

A mintában szereplő szervezetek képviselői, azaz az interjúk alanyai hozzájárultak ugyan ahhoz, hogy nyilvánosak legyenek a felmérés eredményei, azonban a téma jellege és a kapott eredmények tükrében mégsem nevesítem az egyes állításokhoz kapcsolódóan a szervezeteket. Előzetesen a terveim között szerepelt az is, hogy konkrét szervezeti példákkal, esetleírásokkal, kvázi esettanulmányokkal illusztrálom majd az interjúk és a kérdőívek kiértékelését követően az egyes kérdéscsoportokat, a sztenderdeket, vagy a teljes elszámoltathatósági modell (NESz) alapján bizonyos szervezeteket. El is készült pár szervezeti esettanulmány, amelyek a létrehozott információ- és adatbázis részét képezik. Ebben a fejezetben azonban a kapott eredmények értékeléséhez és megértéséhez elegendő, ha a kiválóságok, illetve a szervezeti hiányosságok és nem-megfelelőségek bemutatásakor a szervezeteket név szerint nem említve, azok csoportokba való besorolását („A”, „B”, „C” csoport) emelem csak ki, jelezve a szóban forgó szervezetek számosságát (adott csoporton, mintán belüli százalékos arányát) is. Amennyiben bizonyos állítások és észrevételek a mintában szereplő szervezetek esetében általános érvényűnek tekinthetők (a teljes minta 90-100%-ára jellemzők), úgy nem emelem ki külön az arányszámokat.

Kutatási módszereim és eszközeim ismertetésénél kihangsúlyoztam, hogy a kvalitatív kutatás eredményei alapján nem lehet általánosítani, vagyis a kapott eredmények a vizsgálat által felölelt körre vonatkoztathatók. Az olvasó eligazodását azonban mindenképpen segíti azoknak az alapvető mutatóknak a közlése, amelyek elárulják, hogy az A, B és C csoportba soroltakhoz hasonló nagy és közepes szervezetek hozzávetőlegesen mekkora hányadát teszik ki a teljes magyar nonprofit szektornak, s a civil szervezetek hány százaléka az, amelyre a minta alapján tett megállapítások bizonyosan nem érvényesek. A bevételek nagysága szerint, a minta szervezetei a 300 ezer forintnál nagyobb bevételű szervezetek közül kerültek ki, ami a 2004-es KSH adatok szerint a nonprofit szervezetek 65 százalékát jelenti. Ezen belül is elsősorban a 2

millió forintnál nagyobb bevételt realizált szervezetekről van szó, melyek az összes nonprofit szervezet 30 százalékát teszik ki.

A mintában szereplő szervezetek elszámoltathatóságának bemutatását a NESz felépítésével összhangban, a korábban már bemutatott elszámoltathatósági sztenderdek sorrendjében fejtem ki. Ezt követően a NESz modellje szerint lefolytatott értékelés alapján „általános”, összegző megállapításokat teszek a mintában szereplő „tipikus” nonprofit szervezetek működésének elszámoltathatóságára vonatkozóan.

4.2.1. Szervezeti küldetés és programok – Szervezeti integritás

Különösen a kisebb méretű és kevésbé jelentős szerepvállalású szervezetekre jellemző, hogy egyáltalán *nem rendelkeznek írott formában* is megfogalmazott *küldetési nyilatkozattal*. Ez a „B” csoporton belül a szervezetek 42%-át jelenti, ami a teljes mintán belül a szervezetek mintegy 1/5-ét takarja. Abban az esetben, ha rendelkeznek is írásban rögzített és nyilvánosan hozzáférhető küldetéssel, azt már nem *bírálják felül* a változó környezeti feltételek tükrében. Ez az „A” csoport szervezeteinek 15%-ára, „B” csoport 60%-ára, és a „C” csoport szervezeteinek egyharmadára igaz. A teljes mintán belül ez a szervezetek 36%-át jelenti.

Szervezeti és működési szabályzattal a megkérdezett szervezetek 85%-a rendelkezik. Ez az arány akár még jónak is tekinthető, azonban a szervezetek egy részénél a működés szabályozása nem ennek megfelelően történik, hiszen a szabályzatban foglaltak nem ismertek a szervezet munkavállalói számára. Így az SzMSz megléte sok esetben pusztán formális megfelelésnek tekinthető.

A szervezet *működésének* és *tevékenységeinek ismertsége és felülvizsgálhatósága* a forrásnyújtók, adományozók és támogatók részéről jónak mondható (a megkérdezett szervezetek 89%-ára igaz). Természetesen itt a felülvizsgálhatóság a hangsúlyos: véleményezhetik a szóban forgó érintettek a szervezetek működését, de nem szólhatnak bele.

Arra a kérdésre, hogy rendelkeznek-e *megfelelő gyakorlattal a méltánytalan bánásmód*, a korrupció, a megvesztegetés, a pénzügyi *visszaélések*, illetve bármilyen törvénybe ütköző tevékenység *megfékezésére*, a szervezetek közel fele nemmel válaszolt. Nehezen értelmezhetőnek találták a „megfelelő gyakorlat” és a „méltánytalan bánásmód” kifejezéseket, és a szervezetek jelentős része nincsen felkészülve arra, hogy kezelje az ilyen jellegű problémákat. Ennél a kérdésnél, illetve a rendellenességek, szabálytalanságok *bejelentésének bizalmas kezelésére* vonatkozó kérdésnél is, a megkérdezett szervezetek arra hivatkoztak, hogy nem volt még ezekre precedens, de ha lenne, biztos megfelelően tudnák kezelni a helyzetet. (Zárójelben jegyezték, és jegyezném meg én is, hogy a visszaélések melegágyának a különféle szervezetek (például Kht-k, Bt-k, Kft-k stb.) létrehozása tekinthető a nonprofit szervezetek körül, illetve a „körbeszámlázások”.) Vannak olyan szervezetek, amelyek rendelkeznek Belső Etikai Kódexszel, de nem ez a jellemző gyakorlat.

A megkérdezett szervezetek egyharmada (kivéve a „C” csoport szervezeteit) bőven elegendőnek tartja, hogy a *törvényi előírásoknak megfelelően*, pont annyit és annál nem többet teljesítve működjön. Jó néhány szervezetnél már így is túl komplikáltnak találják a törvényi szabályozást, aminek meg kell felelni, és túl soknak tartják azt az adminisztrációt, amivel egy nonprofit szervezet működhet.

A minta szervezeteinek döntő többségéről (89%) elmondható, hogy rendszeresen *felülvizsgálja működését rögzítő dokumentumait*, és azok *összevetésre* kerülnek az *aktuális jogi szabályozással*. Ez a felülvizsgálat (audit) minimum éves rendszerességgel történik, és annak eredményéről jelentések készülnek. Mindamellet a szervezeteknek általában vannak saját jogászaik, akik tanácsadókként is tevékenykednek.

A megkérdezett szervezetek egyértelmű *kiválóságának* tekinthető, hogy működésük során maximálisan *tiszteletben tartják* érintettjeiknek kulturális, vallási, történelmi és más egyéb *értékeit*, illetve erősítik az *emberi jogok* védelmét. Tevékenységvégzésük során maximálisan szem előtt tartják, hogy *pozitív kihatással* legyenek működésük

közvetlen és közvetett érintettjei számára egyaránt, illetve mindenkor igyekeznek számításba venni tevékenységeik és programjaik lehetséges hatásait. A szervezetekről elmondható az is, hogy általában követik azokat a *nemzetközi előírásokat és irányelveket*, amelyek a tevékenységi területeikhez, illetve programjaikhoz kapcsolódnak (például EU, UN, WHO, és így tovább direktívák).

A szervezetek *tevékenységvégzése és programjaik* általában megfelelnek az elszámoltathatósági szttenderdekben megfogalmazott kritériumoknak. A megkérdezett szervezetek 85%-a rendelkezik *szabályzattal, előírásokkal, tervekkel* és leírásokkal programjaikra és tevékenységeikre vonatkozóan. A tevékenységek és a programok megtervezésében, illetve értékelésében, a szervezetek 82%-ánál *részt vesznek* azok *érintettjei és résztvevői* is. Érdekesség, hogy ez a részvételi arányszám az „A” csoport szervezeteinél volt a legalacsonyabb (75%), ahol jobban preferálják a professzionális programtervezést „és értékelést. A minta szervezeteire jellemző az is, hogy a tevékenységvégzésük és programjaik során megszerzett *tudásukat és tapasztalataikat megosztják* a programok résztvevőivel, más közreműködőkkel, a támogatókkal, illetve az egyéb érintettekkel is.

A megkérdezett szervezetek ugyanakkor meglehetősen *nehéznek* tartják, hogy tevékenységeiket, projektjeiket és programjaikat mindenkor *eredeti küldetéseikhez igazítsák*. Ennek hátterében, többek között, a működéshez szükséges pénzügyi erőforrások megteremtésének nehézsége áll. Általánosságban elmondható a mintáról, hogy minél nagyobb és jelentősebb egy szervezet, annál stabilabbak a pénzügyei, amely a küldetés és a tevékenységek jobb összehangoltságát eredményezi. Nem-megfelelőségek tapasztalhatók a tevékenységek és a programok *hatásainak, hatékonyságának mérésével* kapcsolatban is, ugyanis a szervezetek 15%-ának nincs (ez mondjuk az „A” csoport szervezeteire nem jellemző), illetve 14%-ának van is, meg nincs is („A” csoport szervezeteinek egynegyede) ezzel kapcsolatos gyakorlata, mint például monitoring rendszer működtetése. Általában a hatékonyságmérés intézményesültsége hiányzik, időről-időre a legtöbb szervezetnél áttekintik és értékelik az anyagokat. Számos szervezetnél elhangzott, hogy érzik is a hiányát a hatékonyság

vizsgálatának, és a szükségességét annak, hogy indikátorokat dolgozzanak ki; hiszen „a kollégák csak ülnek a programjaikon, és a szervezet közben nem tudja, hogy azok mennyire hatékonyak”.

Egy másik tipikus nem-megfelelőség és hiányosság, hogy még a nagyobb szervezetek esetében is, a különféle *együttműködések és partneri kapcsolatok nem* mindig kerülnek *írásos megállapodások* (szerződések) által megerősítésre. A szervezetek 22%-ánál „többnyire nem”, vagy „igen is, meg nem is”, és a többi szervezetnél is csak „többnyire igen” (46%). Különösen azoknak az együttműködéseknek az esetére igaz a kölcsönösen elfogadott és aláírt megállapodások hiánya („gentlemen’s agreement”), ahol nem történnek pénzügyi mozgások. Az interjúalanyok egy részének állítása alapján ez a fajta működési hiányosság megszűnőben van, ugyanis a pusztán szóbeli megállapodásokon alapuló együttműködések gyakorta rossz tapasztalathoz és nem-teljesítéshez vezettek.

4.2.2. Kormányzás – testületi irányítás

A megkérdezett szervezetek vezető (irányító) testületeiről általában elmondható, hogy azok *felelősségteljesen, pártatlanul és igazságosan* kormányozzák a szervezeteket. A testületek *önkéntes* tagokból állnak, azonban a tagok *függetlensége* nem minden esetben garantált. A szervezetek 15%-ánál a vezető testületek tagjai anyagilag is kötődnek a szervezetekhez, vagyis munkájukért cserébe *javadalmazásban* részesülnek. Ez a nem-megfelelőség megkérdőjelezi az adott testület pártatlan, független és elszámoltatható működését. Ugyanakkor elmondható, hogy a szervezetek jelentős része írásban is rögzített szabályzatban tiltja az ilyen jellegű működést.

A testületek összetételét vizsgálva, a mintában szereplő szervezetek egy részénél *túl kevés, vagy túl sok testületi taggal* találkozhatunk. Bármelyik eset is áll fenn, a testületek működésének hatékonysága nehezen biztosítható.

Ugyancsak hiányosság, hogy jó néhány szervezetnél a testületek működésében az ülésezések *nem gyakoriak*, illetve az *ülések* lefolytatása meglehetősen *formális* és *nem*

túl konstruktív jellegű. Megjegyzendő azonban, hogy amikor viszont összeülnek a vezető testületek, akkor általában *jelen van a határozatképességhez* szükséges minimális létszám. Mindamellet a vezető testületek általában *feladataikat* tekintve is megfelelnek az elszámoltathatósági irányelveknek.

A vezető testületek működését szabályozó dokumentumokkal és előírásokkal kapcsolatban azonban elmondható, hogy komoly hiányosságok fedezhetők fel a megkérdezett szervezetek jelentős részénél. Az érvényben lévő jogszabályok alapján opcionális, hogy egy nonprofit szervezet *korlátozza-e vezető testülete tagjainak hivatalban eltölthető idejét*, azonban az elszámoltathatósági irányelveknek megfelelően ez lenne az elfogadható gyakorlat. A megkérdezett szervezetek 68%-ánál ez nem került korlátozásra („A” csoport: 62%, „B” csoport: 83%, „C” csoport: 33%). Egy másik tipikus nem-megfelelőség az *összeférhetetlenségi szabályzat*, illetve az egymás között fennállható *kapcsolatok, összefonódások szabályozásának hiánya*. Az utóbbi a megkérdezett szervezetek felénél hiányzik („A” csoport: 46%, „B” csoport: 58%, „C” csoport: 33%). Az összeférhetetlenség szabályozásánál egy fokkal jobb a helyzet. Különösen a nagyobb, jelentősebb szerepvállalású szervezetek esetében, ugyanis ez a nem-megfelelőség a teljes mintára vetítve a szervezetek 43%-ánál jelentkezik ugyan, viszont az „A” csoport szervezeteinek esetében ez az érték 23%, a „C” csoport esetében 33%, míg a „B” csoport esetében 67%. Mindenesetre ezek a hiányosságok az elszámoltathatóság szempontjából nem-megfelelő működést eredményezhetnek.

4.2.3. Pénzügyek

A mintában szereplő szervezetekről elmondható, hogy általában készítenek *éves pénzügyi tervet* – van előírányzott költségvetésük –, és abban *elkülönítik a költségeket* is (például a programokra, a működésre, az adományszerzésre vonatkozóan). A megkérdezett szervezetek mindössze 11%-a nem készít egyáltalán pénzügyi tervet. Nagyjából hasonló arányok érvényesek a szervezetek számviteli beszámolón kívüli *jelentés készítésére, beszámoló-készítésére* is. A megkérdezett szervezetek közel 90%-a készít egyéb jelentéseket, például éves jelentések formájában. Ezek a jelentések

általában tartalmazzák a szervezetek küldetési nyilatkozatát és főbb célkitűzéseit, a szervezetek elérhetőségét, a szervezetek tevékenységeinek, programjainak, szolgáltatásainak bemutatását, illetve azok eredményeit, és a szervezetek számviteli beszámolóját is. Ezen kívül tartalmazhatnak információkat az aktuális vezető testületi tagokról, az önkéntesekről és a partnerekről is.

A megkérdezett szervezetekről elmondható, hogy pénzügyi tevékenységeiket úgy folytatják le, hogy azok biztosítsák a források, támogatások megfelelő felhasználását és elszámoltathatóságát a forrásnyújtók, adományozók felé. Mindamellett a szervezetek 4/5-ét vizsgálta már *könyvvizsgáló* is, ami abból a szempontból is egyfajta kiválóságnak tekinthető, hogy a magyar törvények csak bizonyos jogszabályi előírások alapján teszik azt kötelezővé (például, ha két üzleti év átlagában a vállalkozási tevékenységből származó árbevétel meghaladja az 50 millió forintot).

A mintában szereplő szervezeteknek általában van *pénzkezelési politikájuk* – a számviteli politika részeként – viszont *befektetési politikája* a szervezetek felének nincsen („A” csoport: 39%, „B” csoport: 67%) (habár ez elsősorban azokra a szervezetekre igaz, amelyek befektetni való tőkével sem rendelkeznek). A készpénzfizetési bizonylatok és a *pénztári (készpénz) kifizetések* kezelésére a megkérdezett szervezetek közel 15%-ánál nincsenek előírások, ellenőrzések (legalábbis leírva nem). Amelyik szervezetnél releváns, ott a *külföldi valuta és deviza átváltások* a törvényi előírásoknak megfelelően rögzítésre kerülnek, sőt akár belső szabályzattal is rendelkeznek erre vonatkozóan.

Nem-megfelelőségek mutatkoznak viszont a *működési költségek (overhead costs)* tekintetében olyan formában, hogy a szervezetek többsége semmiféle szabályozással nem rendelkezik azzal kapcsolatban, hogy ezek a költségek az összes kiadás maximum hány százalékát tehetik ki. Ez a teljes minta esetében a szervezetek 3/4-ét jelenti („A” csoport: 62%, „B” csoport: 92%, „C” csoport: 67%). A működési költségek (adminisztrációs, fenntartási, forrásszerzési stb. költségek) korlátozásának többek között azért van jelentősége, mert szoros összefüggésben állnak a hatékonysággal, ugyanis ezen

költségek közvetlenül nem a programokra fordítódnak. A nemzetközi gyakorlat sem egységes ezen költségek megítélését és korlátozását tekintve: a nemzetközi sztenderdek általában az összes kiadás 10-35 százalékában határozzák meg a működési költségek elfogadható hányadát. Természetesen a tendencia az, hogy lehetőség szerint minél alacsonyabb szintre szorítsák le a szervezetek a nem konkrétan programokra fordított költségeiket. A megkérdezett szervezetek egy részénél a *működési költségek* meglehetősen *nagy hányadát* teszik ki a teljes kiadásnak (bérköltségek nélkül is 10-20% körül mozog az átlag), ami tehát azt is jelenti, hogy a források egy jelentős része közvetlenül nem a programokra és szolgáltatásokra fordítódik.

A működési költségek ilyen formában történő szabályozását ugyanakkor bizonyos szempontból fenntartással kell kezelni. Ezek a költségek ugyanis a *kapacitások* bővítését is szolgálhatják. Ha azt követeljük meg a szervezetektől, hogy a rendelkezésükre álló források jelentős részét közvetlenül a tevékenységeik és programjaik finanszírozására fordítsák, akkor nem maradnak pénzeszközök kapacitásépítésre, illetve –bővítésre. Egy újabb dilemma a szervezetek elszámoltatható működésével kapcsolatban.

A mintában szereplő szervezetek *bevételi szerkezetét* megvizsgálva, a szervezetek több mint feléről (57%) nem mondható el, hogy főbb bevételi forrásaikat *pályázatok útján* nyerték el, vagy esetleg vállalkozási tevékenységeikből származnak („A” csoport: 46%, „B” csoport: 58%, „C” csoport: 100%). Ennek az elszámoltathatóság szempontjából azért van jelentősége, mert általában a pályázati úton elnyert pénzeket tekinthetjük transzparensnek. A *vállalkozási tevékenységből* (mint például szolgáltatások, képzések eladásából) származó bevételek is bizonyos szempontból transzparensnek tekinthetők, a piaci viszonyok teszik őket azzá (lásd szintén Atkinson és Messing, 2002).

Egy másik figyelemreméltó észrevétel és hazai sajátosság is egyben, hogy a *tagdíjakból származó bevételek*, az egyesületi formában működő szervezetek esetében nem jelentősek, vagyis a szervezetek más forrásokból szerzik meg bevételeik túlnyomó részét. Az elszámoltathatóság szempontjából ez azért fontos észrevétel, mert a tagdíjat

fizető tagok által megkövetelt és gyakorolt legitim kontroll ezen nonprofit szervezetek elszámoltathatósági gyakorlatára így nem tekinthető jellemzőnek.

A szervezetek pénzügyeivel kapcsolatban még azt érdemes kiemelni, hogy a szóban forgó szervezetek általában nem rendelkeznek *ún. felhalmozási korláttal*, amelynek értelmében szabadon felhasználható pénzeszközök maximum az előző évi kiadás háromszorosát érhetik el (teljes minta: 93%, „A” csoport: 92%, „B” csoport: 92%, „C” csoport: 100%). Ennek háttérében gyakran az áll, hogy a szervezetek minden forrásukat felhasználják, és van, amikor még az sem elég célkitűzéseik megvalósításához. A szervezetek általában nem gyűjtenek elkülönített pénzalapokba sem, hiszen egyrészt saját maguk és tevékenységeik fenntartása sem mindig megoldott, másrészt ilyen alapokat képezni csak a nem célzott támogatásokból lehetne, és azokból van a legkevesebb.

4.2.4. Adományszervezés – Támogatásszerzés

Az *adományszervezés* a nonprofit szervezetek működésének, és így a nonprofit menedzsmentnek, illetve a szervezetek elszámoltathatóságának is egyik nélkülözhetetlen területe. Az adományszervezés során a szervezetek előteremtik a tevékenységeikhez és működésükhöz szükséges külső erőforrásokat. (A mintában szereplő szervezetek mindössze 14 százaléka nem folytat egyáltalán adományszervezési tevékenységet.) „Normális” esetben, az adományszervezés tudatosan megtervezett és végrehajtott folyamat.

Ennek a tudatosan megtervezett folyamatnak egyik alapvető elemének kellene lennie az *adományszervezési és támogatásszerzési tervnek*. A mintában szereplő szervezetek egyharmada ugyanakkor egyáltalán, vagy többnyire nem készít ilyen tervet („B” csoport: 58%, „C” csoport: 33%). A „nagyok” között, vagyis az „A” csoport szervezetei között is előfordul, hogy készítenek is ilyen tervet, meg nem is (15%). Ennek a tervnek a hiánya komoly nem-megfelelőségnek tekinthető a nonprofit szervezetek elszámoltatható működése szempontjából.

A szervezetek adományszervezésre, támogatásszerzésre irányuló *dokumentumai* ugyanakkor általában kellő *alapossággal* kerülnek megírásra és összeállításra, illetve arról is gondoskodnak a szervezetek, hogy az adományozók és támogatók számára mindenkor *pontos, hiteles és megbízható információk* álljanak rendelkezésre. Természetesen a nagy adományozók ezeket el is várják, illetve a szervezetek számára is számos előnnyel jár, hiszen a professzionalizmus ilyen formában történő megnyilvánulása további adományozásra sarkallhatja a támogatókat.

A szervezetek általában biztosítanak lehetőséget *adományozóik, támogatóik számára az anonimitásra*, illetve kérés esetén az adományozói *adatbázisból való törlésre*. Általában nem is azzal szokott „probléma” lenni, hogy valaki anonim szeretne maradni, és erre nincs lehetőség, hanem azzal, hogy hol és milyen módon akarnak a támogatók szerepelni.

A megkérdezett szervezetek 1/5-e *köt* is, meg nem is a különböző *adományokról és támogatásokról megállapodásokat, szerződéseket*, ami az elszámoltathatóság szempontjából nem-megfelelőségnek tekinthető. Ezzel kapcsolatban meg kell jegyezni, hogy a céges, vállalati adományok esetében „mindig” születnek megállapodások, viszont a magánadományokról általában nem, hacsak nem tartós adományozásról van szó.

A *megszerzett adományokkal és támogatásokkal* kapcsolatban elmondható, hogy azok általában biztosítva vannak az egyéni haszonszerzésre irányuló felhasználástól, illetve a szervezetekben általában működnek olyan (például pénzügyi) ellenőrző mechanizmusok, amelyek biztosítják, hogy a megszerzett források a *rendeltetésüknek megfelelően* kerüljenek felhasználásra. Arra a kérdésre, hogy a megszerzett adományok és támogatások *visszaütalásra kerülnek-e* a források juttatóinak, amennyiben nem kerülnek teljes egészében elköltésre, vagy ha az előzetesen megfogalmazott célokra, programokra, projektekre nem használhatók fel, a szervezetek kétharmada válaszolt csak

teljes mértékben vagy többnyire igennel („A” csoport: 77%, „B” csoport: 58%, „C” csoport: 67%).

Ezzel a *kérdéskörrel* kapcsolatban számos, olykor egymásnak ellentmondó *észrevételeket* tettek a megkérdezett szervezetek. Egyrészt az *egyéni haszonszerzés kiküszöbölésével* kapcsolatban többször kérdésként merült fel, hogy vajon hogyan lehetne ezt biztosítani, hogyan lehetne erre biztosítékot találni. Idézem az egyik interjúalany megjegyzését: „Nehéz, talán nem is lehet, olyan szervezetet mondani, ahol soha nem volt olyan, aki a saját zsebére akart volna dolgozni.” A megszerzett *adományok és támogatások elkülönítésével* kapcsolatban (például projektek szerint), több esetben elhangzott, hogy „sajnos ez egyre több adományozónak igénye”. Az állami forrásokról egyébként mindig elkülönített számlát kérnek – minden programhoz külön alszámlák kellene – és inkasszót jegyez be rájuk az állam. Ráadásul a pályázati pénzek gyakran utófinanszírozásúak, így nem is lehetséges a források nem rendeltetésszerű felhasználása. A költségvetési támogatásoknál a fel nem használt pénzeket mindig kötelező *visszaadni*, „még öt forintot is, hiába drágább a tranzakció költsége”.

A kérdéscsoporttal kapcsolatos visszás helyzetet jól illusztrálja az egyik interjúból származó idézet:

„A papírok és a valóság nem mindig egyeznek. Papíron általában minden rendben van, mindenhol, de ez csak a könyvelési valóság. Valójában „minden” nonprofit szervezet össze-vissza átcsoportosítja a pénzeket. Aki azt válaszolta ezekre a kérdésekre, hogy minden, mindig rendben van, az „hazudott”. Van, hogy egy emberi munkaigényes projektre nem számolhatók el bérköltségek. Ez nonszensz, de ha mégis meg akarja csinálni egy szervezet, akkor egy másik projektnél el kell számolni ezeket a felmerülő személyi költségeket, és így tovább. És ez aztán mindenre kihat, továbbgyűrűzik. Hiába jó egy projekt költségvetése, ha a többi „rossz” kiírás miatt trükközni kell. Egyébként minden a pályázatoknál kezdődik; a kiírásoknál. Az a baj, hogy kevés a szabadon felhasználható általános és működési forrás, amiből normálisan gazdálkodni lehetne. Például az alapítványokat is általában nagyon alacsony alaptőkével (200.000 Ft körüli összegek) hozzák létre, ami teljesen más, mint „Nyugaton”. Így nincs miből

finanszírozni a működést és a saját elképzelések, ötletek megvalósítását. Ezért „bele kell hazudni” a pályázatokba, hozzá kell igazítani a jó ötleteket a pályázati kiírásokhoz.”

Kiválóságnak tekinthető viszont az elszámoltathatóság ezen sztenderdjével kapcsolatban, hogy a szervezetek általában bemutatják és alátámasztják az adományok, támogatások felhasználását az adományozóknak és támogatóknak (például szöveges értékelésekkel, monitorozási és értékelési eredményekkel, adományozási bizonylatokkal, és így tovább formájában). A megkérdezett szervezetek, amennyiben kapnak természetbeni adományokat és támogatásokat (például tárgybeli adományok, szolgáltatások, önkéntes munka), úgy azokról általában vezetnek adatbázist is.

Mindenképpen meg kell említenem még pár „érdekes jelenséget” és észrevételt az elszámoltathatóság ezen aspektusával, vagyis a nonprofit szervezetek adományszervezési és támogatásszerzési gyakorlatával kapcsolatban, ami tulajdonképpen az előző sztenderdhez, a szervezetek pénzügyi menedzseléséhez is kapcsolódik. A megkérdezett szervezetek egy része már most is úgy gondolja, hogy a pénzügyek és az adományszervezés, támogatásszerzés területein túlságosan is nagy a nonprofit szervezetek elszámoltathatósága, beszámolási kötelezettsége. Túl nagy a *bürokrácia* és túl *sok* a betartandó *előírás*, illetve az ezekhez kapcsolódó tennivalók a különböző források kezelésére, felhasználására és elszámolására vonatkozóan (különösképpen az európai uniós és az állami, például NCA források esetében). A szóban forgó szervezetek ezt komoly problémának tartják, ugyanis véleményük szerint indokolatlanul sok idejüket rabolják el ezek a tevékenységek az igazán fontos programok és tennivalók előtt.

Egy másik ellentmondásos jelenség az *adományozói kedv és hajlandóság* megítélésében jelentkezik. Általában problémaként élik meg a szervezetek, hogy jelenleg a társadalmi adományozói kedv nagyon alacsony Magyarországon. A magánszemélyek körében még nem alakult ki megfelelő adományozói kultúra: a magánadományok nem elterjedtek Magyarországon. Jelenleg a vállalati támogatások „térülnek csak meg”, a privátok „gazdaságtalanok”. Sokkal több egyéni adomány kellene, akkor elszámoltathatóbb lenne

a szektor. Idézet az egyik interjúból: „Ott kellene kezdődnie az egésznek, hogy minden civil szervezet készítsen stratégiát, pénzügyi- és adományszervezési tervet, és ezekhez igazodva működjön. A filantróp kultúrát ki lehet alakítani, ez a szektor hibája, hogy nincsen. Vagyis, minél kevesebb állami pénzt a civileknek!” Természetesen ezzel az állítással a szervezetek jó része nem értene egyet.

4.2.5. Emberi erőforrások menedzselése

Az interjúk és a lekérdezett kérdőívek kiértékelése alapján ez az a sztenderd, és ez az a terület, ahol a *legtöbb nem-megfelelőség* tapasztalható. A nonprofit szervezetek tevékenységvégzése általában munkaintenzív jellegű, ezért az emberi erőforrásokkal való gazdálkodásnak kiemelt menedzsmint feladatként kellene megjelennie (Farkas, 1994). Az emberi erőforrások menedzselésével kapcsolatos elszámoltathatósági kritériumoknak azonban úgy tűnik, még a legprofesszionálisabban működő nonprofit szervezeteknek sem egyszerű megfelelniük. Ennek hátterében egyrészt az áll, hogy sok szervezet mindennapos „túlélési” problémákkal küszködik; próbál folyamatosan megfelelni a különféle előírásoknak, igyekszik megfelelő színvonalú szolgáltatásokat nyújtani, és persze biztosítani a működéshez szükséges erőforrásokat. Ennek a folyamatos, a fennmaradásért folytatott küzdelemnek köszönhetően, a szervezetek jelentős részének sem ideje, sem energiája nem marad arra, hogy megfelelően menedzselje emberi erőforrásait. Még annak ellenére sem, hogy az elmondható mindegyik szervezetről, hogy nagyra értékeli emberi erőforásaik, alkalmazottaik és önkénteseik fontosságát, értékét. Másrészt az emberi erőforrások menedzselésének kezelését, fontosságát mindenképpen befolyásolja a nonprofit szektor azon foglalkoztatási jellemzője, hogy a szervezetek meglehetősen alacsony hányada alkalmaz csak fizetett munkaerőt (2004-es KSH adatok szerint a szervezetek 17 százaléka), ugyanakkor a működés egyik meghatározó sajátossága az önkéntesség (2004-es KSH adatok szerint a szervezetek 62 százaléka rendelkezett önkéntes segítőkkal – ebben a tagok is szerepelhettek). A minta szervezeteiről elmondható, hogy mind fizetett munkaerővel, mind önkéntesekkel nagy arányban rendelkeznek: a felkeresett

szervezetek 82 százalékának van fizetett alkalmazottja, és 86 százaléka rendelkezik önkéntes segítőkkal.

Vizsgálatomból az derült ki, hogy a felkeresett nonprofit szervezetek 1/4-ének egyáltalán nincs *írásban rögzített emberi erőforrás politikája* („A” csoport: 23%, „B” csoport: 33%), illetve további 1/3-ának van is, meg nincs is írott HR politikája, vagy ha van ugyan, akkor az nem terjed ki az összes munkavállalóra („A” csoport: 31%, „B” csoport: 33%, „C” csoport: 33%). Ugyanakkor az elképzelés, sőt mondhatni elkötelezettség, hogy megalkossanak egyet, szinte kivétel nélkül mindegyik szervezet részéről megvan.

A mintában szereplő szervezetek 1/4-e egyáltalán, vagy nem igazán rendelkezik (részletes) *munkaköri leírásokkal* („A” csoport: 23%, „B” csoport: 33%). Ugyancsak komoly hiányosságnak tartom, hogy a szervezetek jó része *nem* fogalmaz meg *teljesítményelvárásokat* és nem működtet *teljesítményértékelési rendszert*, a szervezetben folyó munka figyelemmel követésére és értékelésére. Ha vannak is teljesítményelvárások, azok általában nem eléggé egzaktak, és egyáltalán nem párosulnak hatékony teljesítményértékelési módszerekkel. Természetesen elképzelhető, és biztosan vannak is olyan szervezetek, ahol rögzített munkaköri leírások és teljesítményelvárások nélkül is mindenki tudja, hogy mi a dolga és a hiányuk nem okoz fennakadást. Az elszámoltathatóság azonban a szervezetek működésének átláthatóságát is feltételezi, így mindenképpen szükséges – és nemcsak ezen a területen – a meglévő működési gyakorlatok rögzítése (írásban) és dokumentálhatósága.

A *pénzbeli és béren kívüli juttatások* ugyanakkor általában egyértelműen meghatározottak és ismertek a szervezetek munkavállalói számára. A megkérdezett szervezetek egy részénél viszont volt olyan, hogy nem tudtak gondoskodni a megfelelő anyagi forrásokról annak érdekében, hogy teljesítsék a munkavállalóiknak tett ígéreteiket; olykor komoly likviditási problémákkal küszködtek, és volt olyan is, hogy hónapokig nem tudták *kifizetni* a béreket („A” csoport: 8%, „B” csoport: 25%, teljes minta: 14%).

Az *esélyegyenlőség megteremtését* támogató irányelvekkel és folyamatokkal kapcsolatban elmondható, hogy a megkérdezett szervezetek egy része (21%) nem diszkriminál ugyan, de nem kifejezetten segíti elő például a kisebbségek, hátrányos helyzetűek, egészségügyi károsodottak, vagy a nemek közti egyenlőség kialakulását. A szervezetek 3/4-éről viszont elmondható, hogy vannak törekvéseik, kezdeményezéseik a *munka és a családi élet közti összhang megteremtésére* (például rugalmas munkaidő), még akkor is, ha ez néha a munka rovására megy.

Az „*egyenlő munkáért, egyenlő bér*” elvének támogatásával kapcsolatban elmondható, hogy a megkérdezett szervezetek 1/3-a nem támogatja ezt a gyakorlatot, „nem hívei az egyenlősdi-nek”. Inkább az „egyenlő felelősség, egyenlő bér” elve érvényesül, vagy kompetencia-alapú bérezést alkalmaznak. Ezen elv, mármint az „egyenlő munkáért, egyenlő bér” elvének alkalmazása abból a szempontból érdekes, hogy az Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozatában (23. cikk 2. pontja) szerepel, hogy „az egyenlő munkáért mindenkinek, bármilyen megkülönböztetés nélkül egyenlő bérhez van joga”.

Az önkéntes munkavállalók menedzselésével kapcsolatban is tapasztalhatók voltak nem-megfelelőségek a mintában szereplő szervezeteknél. Az *önkéntesek* meghatározó szerepet töltenek be a nonprofit szervezetek működésében, közreműködve a kormányzás, az adminisztráció és a tevékenységek, programok megvalósításában egyaránt. Ennek ismeretében elengedhetetlenül fontos lenne, hogy a szervezetek megfelelően menedzseljék önkéntes munkavállalóikat. A megkérdezett szervezetek jó része azonban *nem rendelkezik* az önkéntesek foglalkoztatására vonatkozó *szabályzattal és előírásokkal*, ami komoly hiányosságnak tekinthető.

A *munkavállalók* ugyanakkor általában *beleszólhatnak* a szervezettel kapcsolatos fontosabb kérdésekbe. A megkérdezett szervezeteknél általában rendszeresen tartanak megbeszéléseket, ahol bárki elmondhatja a véleményét, és ezt figyelembe is veszik.

4.2.6. Közösségi kapcsolatok – nyilvánosság

A *kommunikációs folyamatok*, mind a belső, mind a külső kommunikációs tevékenységek tekintetében, *fejlesztésre szorulnak* számos megkeresett szervezetben (szervezetek 30%-ában). Természetesen itt is meg kell találni az egyensúlyt az „alulszabályozottság” és a „túlszabályozottság” között, hiszen könnyű átesni a ló túloldalára. Idézem: „Ma már mindenről jelentést készítünk. Értekezletekről, megbeszélésekről, eseményekről, mindenről. Túl sok már a jelentés és túl hosszúak. Nem igazán olvassa el őket senki.”

A szervezetekkel kapcsolatos *információszolgáltatás* és azok *hozzáférhetősége* a felkeresett szervezetek 1/3-ánál nem mondható kielégítőnek („A” csoport: 23%, „B” csoport: 50%). A szervezetek honlapjain, ha egyáltalán rendelkeznek ilyennel, a fent lévő információk aktualitása és pontossága gyakran kívánnivalót hagy maga után. Különösen igaz ez abban az esetben, ha magáról a szervezetről, és nem csak a programjairól és szervezett eseményeiről szeretnénk információkhoz jutni.

A megkérdezett szervezetekről elmondható, hogy általában tisztában vannak azzal, és szem előtt tartják, hogy működésük és tevékenységeik kihatással vannak a közösség bizalmának fenntartására, és igyekeznek *javítani a szektor egészének társadalmi megítélésén*. Ennek érdekében a szervezetek kommunikációs anyagai mindenkor kellő *körültekintéssel* kerülnek összeállításra: odafigyelve az érintettekre, az információk helyességére és a túlzások elkerülésére. Mindamellet a szervezetekkel kapcsolatban a médiában megjelent *hírekre* általában gyorsan és hatékonyan *reagálnak*.

A közösségi kapcsolatokkal és a nyilvánossággal foglalkozó „társadalmi” elszámoltathatósági sztenderdben megfogalmazódik az is, hogy a nonprofit szervezeteknek törekedniük kell az emberek érdekeinek képviselésére, a közösség oktatásán, felvilágosításán, illetve az *érdekképviselési és lobbizási* tevékenységeiken keresztül. Ezt hazánkban még nem kezelik a nonprofit szervezetek egyik alapvető tevékenységeként, és nem szabályozzák ennek megfelelően, míg a nyugati

demokráciákban ez már fontos és „elvárt” funkciójává vált a civileknek. A kutatás során azt tapasztaltam, hogy a szervezetek jó része folytat valamilyen érdekérvényesítő tevékenységet, viszont 2/3-uk *nem rendelkezik semmilyen szabállyal* az ilyen jellegű tevékenységek folytatására vonatkozóan. Jónéhány szervezetnél az sem egyértelműen tisztázott, hogy mit értenek az érdekképviselési és a lobbizási tevékenységek alatt, sőt, nem is igazán tudtak különbséget tenni a két tevékenység között. Néhány szervezetnél arra hivatkoztak, hogy Magyarországon olyan fiatal még a demokrácia, hogy minden keveredik, nincsenek a fogalmak és a szerepek tisztázva. Mindenesetre ez a nem-megfelelőség komoly hiányosságnak tekinthető a folytatott érdekképviselési és lobbizási tevékenységek elszámoltathatósága tekintetében.

A megkérdezett szervezetekről általában elmondható, hogy *belső folyamataik és döntéshozatali struktúrájuk* lehetővé teszik a *hatékony* működést, illetve mások érdekeinek képviselését. A szervezetek többsége készít igényfelméréseket is érintettjei körében, illetve lehetőséget teremt számukra a visszajelzésre és értékelésre is (például javaslataik, panaszai és elégedettségük kifejezésére).

4.2.7. A minta szervezeteinek elszámoltathatósága a NESz értékelő táblázatai alapján

A NESz alapján lefolytatott felmérés összesített eredményeinek tükrében néhány „általános”, összegző megállapítást is teszek a mintában szereplő szervezetek működésének elszámoltathatóságára vonatkozóan. Az interjúk során lekérdezett kérdőívek adatai és a NESz értékelő táblázatok (5. sz. melléklet) alapján elvégeztem a mintában szereplő szervezetek elszámoltathatóságának értékelését. A kutatási minta összesített NESz értékelő táblázatait disszertációm 8. sz. melléklete tartalmazza.

Az elvégzett értékelés alapján, a NESz egyes sztenderdjeinek, illetve összesített NESz értékeinek vonatkozásában is, a kiszámított átlag, szórás és relatív szórás értékek alapján a legegységesebb csoportnak a „C” csoport szervezetei tekinthetők, majd az „A”, és végül a „B” csoport szervezetei következnek. Természetesen a „C” csoport rendkívül kis

elemszáma miatt, ezt a csoportot és a kapott értékeket nem érdemes részletesen elemezni – nem is ez volt a célja ezen szervezetek mintába történő beválasztásának (lásd korábban a 4.1.1. fejezetben).

Az „A” csoportba, vagyis a jelentősebb hazai szerepvállalású nonprofit szervezetek csoportjába tartozó szervezetekről a NESz értékelés alapján elmondható, hogy átlagosan 80 körül mozognak – a maximálisan megszerezhető 100 pontból – az összesített NESz értékeik, nem túl jelentős szórással. Az egész mintára vetítve, és az előzetes várakozásokkal összhangban, ebből a csoportból kerültek ki mindegyik elszámoltathatósági sztenderd és az összesített NESz értékek vonatkozásában is a legmagasabb értékek.

A „B” csoportról, vagyis az „átlagos”, közepes méretű civil-nonprofit szervezetek csoportjáról szintén elmondható, hogy a kapott értékek az előzetesen megfogalmazott várakozásokkal összhangban alakultak. Ebben a csoportban átlagosan 60 körül mozognak az összesített NESz értékek, szintén nem túl jelentős szórással. Míg az „A” csoportból kerültek ki – az egész mintára vetítve – a legmagasabb átlag értékek, addig a legalacsonyabb sztenderd, illetve összesített NESz értékek a „B” csoportban találhatók. A sztenderdek csoportra jellemző átlagértékeinek szórása ebben a csoportban volt a legmagasabb.

A „C” csoport szervezeteinek (speciális nonprofit szervezetek, pl. közalapítványok, közhasznú társaságok) mintába történt választása, ha összevetjük az „A” és „B” csoportok összesített értékeivel, a teljes mintára jellemző értékeket (átlag, szórás, relatív szórás) „nem” módosítja. Ennek tükrében a teljes kutatási mintára jellemző elszámoltathatósági sztenderd értékekről, illetve az összesített NESz értékről az alábbi megállapítások tehetők:

- A felmérésben résztvevő szervezetek elszámoltathatósága az első sztenderd, vagyis a szervezeti küldetés és programok tekintetében tekinthető a legmagasabbnak (az átlagértéket a maximálisan megszerezhető sztenderd-értékhez viszonyítva), 20%-os relatív szórás érték mellett.

- Nagyjából azonos szinten mozog a szervezetek elszámoltathatósága – a kiszámított átlag értékek, relatív szórások, és a maximálisan megszerezhető sztenderd-értékekkel történő összehasonlítások alapján – a második, negyedik és hatodik sztenderdek, vagyis a szervezetek kormányzása, adományszervezése-támogatásszerzése, illetve a közösségi kapcsolatok és a működés nyilvánosságának tekintetében.
- A kapott átlag értékeket a maximálisan megszerezhető sztenderd-értékekkel összevetve, illetve a magas relatív szórás értékek alapján, a legjelentősebb nem-megfelelőségek a harmadik és az ötödik sztenderd, vagyis a szervezetek pénzügyi elszámoltathatóságának és emberi erőforrás menedzsmentjének tekintetében tapasztalhatók.
- Az összesített NESz érték alapján a mintában szereplő szervezetek elszámoltathatóságának átlag értéke 70 (a maximálisan megszerezhető 100 pontból), 20%-os relatív szórás értékkel.

4.3. Implikációk, következtetések

A lekérdezett elszámoltathatósági (NESz) kérdőívet kiegészítő interjú kérdések válaszai alapján, a felkeresett szervezetek *fontosnak* tartanak a nonprofit szektor és szervezeti *elszámoltathatóságának megteremtését*. Az elszámoltathatóságot általában összetett, és nemcsak pénzügyi kategóriaként kezelik. A pénzügyi elszámoltathatóság, idézem, „nem is szabadna, hogy kérdés legyen; mindig annak kellene lennie egy nonprofit szervezetnek”. Alapvető elvárás tehát, hogy a szervezetek *bevételei és a kiadások* is mindig világosan láthatók és visszakövethetők legyenek, minden érintett számára.

Az elszámoltathatóság ugyanakkor nemcsak *pénzügyi*, hanem *erkölcsi és szakmai dimenziókban* is értelmezendő. Akkor tekinthető elszámoltathatónak a nonprofit szervezetek működése, ha a tevékenységeiket azon célok és értékek szerint végzik, amire létrejöttek, illetve a forrásaikat is ennek érdekében használják fel. Fontos, hogy az alaptevékenységek, amire a szervezeteket létrehozták ténylegesen működjenek, csakúgy, mint a hatékonyságuk céljaik megvalósításában. Ezeket monitorozni, a hatékonyságot pedig indikátorokkal mérni kellene. Fontos, hogy tevékenységeikben megalapozottak,

hitelesek és következetesek legyenek a szervezetek, illetve nem elhanyagolhatók az eszközök sem, amivel elérik a céljaikat. És természetesen fontos, hogy mindezeket mások számára is *egyértelművé, láthatóvá tegyék*. Idézem: „Ne csak a szabályozás szintjén jelenjen meg az elszámoltathatóság, hanem a kultúrába is épüljön bele, és érvényesítsék is a szervezetek. Mindez a civilek érdeke is: az egész nonprofit szektor jobban járna ezzel.”

Az interjúk során kérdésként merült fel az is, hogy vajon mit jelent az *elszámoltathatóság a gyakorlatban*: hogyan lehetne megvalósítani és érvényesíteni a hazai nonprofit szervezetek elszámoltatható működését, és vajon mik a legnagyobb akadályai az elszámoltathatóság gyakorlati megvalósításának. Ezzel a kérdéskörrel kapcsolatban a vélemények megoszlottak; sokféle megközelítést, elképzelést és problémát vetettek fel az interjúalanyok. Ezekből idézek néhányat.

„A gond az, hogy az alapok sincsenek rendesen definiálva: például ki számít nonprofitnak, vagy milyen tevékenység számít nonprofitnak; mi az alaptevékenység, és mik a vállalkozói tevékenységek; pontosan mit is jelent a közhasznúság. Sajnos a törvények sem határoznak meg mindent egyértelműen, így nem csoda, ha a szervezetekben is sok minden keveredik.”

„Az elszámoltathatóság gyakorlati megvalósulása két dologtól függhet. Egyrészt könyvelés-technikailag kellene megvizsgálni és kimutatni, hogy egy szervezet hatékonyan működik-e vagy sem. Ezt Magyarországon nem igazán lehet. Másrészt fontos lenne a társadalmi kontroll is a szervezetek fölött. De sajnos a magyar társadalom szétesett; nem várható el az emberektől, hogy a szabadidejüket – azt a keveset, ami van nekik – arra áldozzák, hogy kontrollálják a szervezetek átlátható működését.”

„Lehetne törvényileg megközelíteni, de az lenne a legrosszabb. Ugyanakkor bármi, ami növelné a nonprofitok iránt a bizalmat, segítené a szervezeteket. De ehhez nem feltétlenül szükséges egy külső szerv ellenőrzése.”

„Rengeteg kérdést felvet az elszámoltathatóság gyakorlati megvalósíthatósága. Például, ki tartaná ezt kézben? Az Önkormányzat nem lehet, mert a civileknél az egyik legfontosabb dolog a függetlenség. Mi lenne akkor a civil szektorral? Vagy például milyen szankcionálások lennének? A civil törvényben is szabályozni kellene, de hogyan?

Mindenképpen kellene valamilyen szűrő, minősítési rendszer, hogy kiszóródjanak azok a szervezetek, akik elveszik az arra érdemes civil szervezetektől a pénzt, és csak a saját fenntartásukra, működésükre költenek. Nagyon rossz, hogy egyes szervezetek miatt az egyébként sem erős társadalmi adományozói kedv és megítélés még inkább csökken. Az ilyen szervezetek miatt egy kalap alá veszik a „civileket”, és azt mondják: „Na, ez megint csak egy civil!”. Pedig vannak nagyon professzionális, értékes, és átlátható tevékenységeket végző civilek.”

„Nem jó, hogy hasonló szinten kezelik a Magyar Vöröskeresztet, az Országos Labdarúgó Szövetséget és például a helyi Teke klubokat. Jobban kellene differenciálni. A baj az, hogy mindenki ugyanabból a kalapból kapja a megélhetéshez a pénzt. Ráadásul olyan közalapítványok és kht-k veszik el néha a nagy pénzeket, amelyeknek megkérdőjelezhető a közhasznúsága.”

„A civil minősítés kérdése már 2-3 éve lóg a levegőben. Olyan ez, mint a gordiuszi csomó: vagy túl általános megközelítések születnek, amik nem érnek „semmit”, vagy túl specifikusak, és így nem lesznek relevánsak a kritériumok. A civil szervezetekre jellemző a sokszínűség. Talán egyedi értékelések kellenének, de ekkor felvetődik a kérdés: ki vagy kik legyenek azok a szektort is ismerő, ugyanakkor független szakértők, akik ezeket az értékeléseket elvégzik?”

„Az adománygyűjtőknél lenne a leginkább szükség az elszámoltathatósági sztenderdekre! Például a Gyermekrák Alapítványnál, Gyermekétkeztetési Alapítványnál, és így tovább. Hiszen őket nem felügyeli sem a tagság, sem a támogatási szerződések.”

„Egy kezdeményezés, egyféle minősítési rendszer nem elég az egész szektorra. Több és sokféle megközelítés, illetve rendszer kellene, például a különféle sztenderdek „versenye”. Fontos lenne az is, hogy ne csak gyenge erkölcsi motivációt jelentsen, hanem erős erkölcsi motivációt. Például, legyen előminősítő jellege, mondjuk a pályázatoknál. Tulajdonképpen a „közhazsnúság” is egy minősítés, egyfajta sztenderd, csak az állam nem tud vele mit kezdeni. „Nem lett jól kitalálva”, mivel a közhazsnúság mellé nem tettek ösztönzőket (inszentívákat).”

„Az elszámoltathatóságra mindenképpen szükség volna, de óriási a szakadék az elmélet, a papíron meglévő gyakorlat és a valóság között!”

„Ez kulturális kérdés és a politikai kultúra kérdése is egyben. Előbb elszámoltathatónak kellene lennie a politikának. Amíg ez nem történik meg, addig mások sem fogják érezni a szükségességét. A civil társadalomban előbb fog megvalósulni az elszámoltathatóság, mint a társadalomban általában. Gond az, hogy az információ hatalom, és az információ visszatartása még nagyobb hatalom. Ezért nem szolgáltatnak sokan információt. Fontos tehát, hogy előbb az átláthatóságot teremtsük meg, és utána jöhet az elszámoltathatóság! Természetesen az egész igény kérdése is. Magyarországon a „citizenship” nem elég erős. Reméljük azért előbb-utóbb erőssé fog válni. Megfelelő civil kezdeményezések kellenének erre irányulóan is.”

„A civil szektor nem elszigetelhető a társadalomtól, és az élet többi részétől. Mindenhol megy – kicsiben, vagy nagyban – a lopás, csalás, hazudás. Itt sincs ez másképp, csak így lehet sajnos túlélni. A különbség a szervezetek között leginkább abban van, hogy kik azok, akik ezt a célközönségükért, a céljaikért teszik, vagy a saját egyéni haszonszerzésükért.”

S végül, összegzésképpen: „Az elszámoltathatóságnak belülről kell fakadnia, nem lehet kívülről ráerőltetni a szektorra. Szerencsére növekszik a verseny a civil szektorban, ami egyfajta tisztuláshoz vezet, és így az elszámoltathatóság is egyre fontosabb lesz.”

A nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának megvalósításával és érvényesíthetőségével kapcsolatban számos észrevétellel éltek a szervezetek. A felvetett problémák – beszámoltathatósági szempontú – összefoglalásaként elmondható, hogy

- visszasságokat lehet felfedezni a törvényi szabályozásban;
- nehezen összeegyeztethetőnek tűnik az elmélet, a dokumentált és a tényleges gyakorlat;
- kétséges az elszámoltathatóságot erősítő nagyobb mértékű szabályozottság és a nonprofit szervezetek lételemét jelentő függetlenség közötti egyensúly megteremtése;
- a szervezetek differenciálására, és a sokszínűségüket figyelembe vevő értékelési megközelítésekre, különféle módszerekre lenne szükség; illetve
- semiképp sem szabad a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságát kiszakítani, és elkülönítve kezelni környezetének (például a társadalomnak, gazdaságnak, politikának) elszámoltathatóságától.

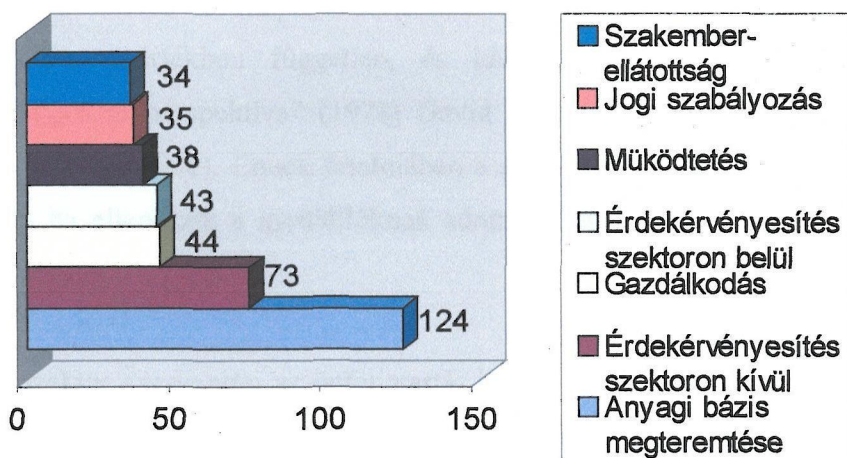
Az általam kidolgozott és javasolt elszámoltathatósági módszertan a nonprofit szervezetek önértékelését szolgálja, és önkéntes alapon csatlakoztatná a szervezeteket az „elszámoltathatósági mozgalomhoz”. Amennyiben azonban az elszámoltathatóság érvényesítésének előírásszerű, felügyelt és ellenőrzött megvalósításáról beszélünk, számos problémát azonosíthatunk. Milyen szervezet vagy hatóság, kinek a felhatalmazásával, milyen módon, milyen hatáskörrel, és milyen költségvetésből állítson fel feltételeket (sztenderdeket) és ellenőrizze azok meglétét, illetve mindez milyen következményekkel járjon? Kerüljön felállításra egy „nonprofit bizottság”, a „nonprofit szervezetek legfőbb szervezete”? Továbbá, kihez lehetne fellebbezni a meghozott „ítéletekkel” szemben? Egy még főbb szervezethez? És talán a legfontosabb kérdés, mennyibe kerülne mindez (a társadalomnak), és mekkora lenne az elért haszon?

Következtetések

Korábban már megállapításra került, hogy a nonprofit „világ” egyik legnagyobb kihívása az, hogy az elszámoltathatóság múló jelenségként, egyfajta anomáliaként

történő kezelésének állapotából, ahogy sok esetben az elszámoltathatóságot kezelik, kimozduljon az *elszámoltathatóság (működési) normaként* történő elfogadásának irányába (Newell és Bellour, 2002). Az elszámoltatható működés azzal kezdődik, hogy tisztában legyünk a nonprofit szervezeteket szabályozó *törvényekkel és előírásokkal*, illetve ezekkel összhangban folytassuk tevékenységeinket. Empirikus kutatásom eredményei alapján úgy vélem, hogy a magyarországi nonprofit szervezetek helyzete ebben a tekintetben nem mondható rossznak. Mindamellelt, jó néhány szervezet – elsősorban a „nagyok” – működésük bizonyos aspektusainak tekintetében nemcsak megfelelnek a törvényi előírásoknak, hanem megpróbálnak annál többet is teljesíteni. Kiváló példa erre az, hogy számos szervezetnél, habár a törvényi előírások nem követelik meg tőlük, alkalmaznak könyvvizsgálót, rendszeresen folytatnak külső auditot és belső (például etikai) kódexekkel és szabályzatokkal szabályozzák a működést (lásd institucionalista megközelítés).

A biztatónak mondható jelek ellenére azonban igen komoly és általánosnak tekinthető problémával néz szembe mondhatni a szektor egésze. Egy olyan problémával, amely a szervezetek működésének számos területére kihatással van: a *pénzügyi sebezhetőséggel*, a *pénzügyi erőforrások hiányával* (lásd szintén Bódi György, 1999; Kuti, Králik és Barabás, 1999; Csizmár és Nemoda, 2001). A korábban már említett NOSZA projekt is felhívta erre a problémára a figyelmet, amikor elkészítette a magyar nonprofit szektor működésének általános problématérképét (Bíró, 2002). A kutatásban többszörösen rétegzett mintavétellel választották ki az alapsokaságot, és összesen 148 értékelhető vizsgálati anyag eredményeit összegezték. A 7. ábra bemutatja, hogy melyek azok a problématípusok, amelyek gondot jelentenek a nonprofit szervezetek működésében. Az ábráról könnyen leolvasható, hogy a hazai nonprofit szektor egyik legnagyobb problémájának már akkor is a szervezetek anyagi bázisának megteremtését tartották a megkérdezett szervezetek képviselői.



Forrás (átdolgozva): Bíró Endre (2002): *Nonprofit szektor analízis. Civil szervezetek jogi környezete Magyarországon*. NOSZA projekt. Budapest, EMLA Egyesület. 65.o.

7. ábra: A nonprofit szektor fő problémái (NOSZA projekt, 2001-2002)

Az alapvető működési folyamatok biztosításához szükséges pénzügyi erőforrások megteremtése érdekében a szervezetek gyakran arra „kényszerülnek”, hogy olyan (állami vagy egyéb) forrásokra *pályázzanak*, amelyek konkrét projektek és programok megvalósítását támogatják; még akkor is, ha ezek a projektek nincsenek összhangban, vagy legalábbis nem viszik előre a szervezetek küldetési nyilatkozataiban megfogalmazott célkitűzések megvalósítását. Az érmének természetesen itt is két oldala van, hiszen például a feladatfinanszírozási modellel „kiszervezett” közfeladat-ellátás elősegíti a civil részvétel erősödését, olvashatjuk Dr. Bíró Endre (2005) „KCR-dimenzió” című könyvében. A szervezeteknek azonban nem minden esetben van választási lehetőségük, különösen, ha minden egyes forintra szükségük van a „túléléshez”. Úgy tűnik, hogy hazánkban nem megfelelő a forrásellátottság a működési költségek megteremtéséhez és a kapacitásbővítéshez, ráadásul az adományozási kultúra sem erősödött még meg.

A megfelelő pénzügyi erőforrások előteremtése és megszerzése érdekében egyre több szervezet fog bele *üzletszerű tevékenységek* folytatásába. Ez, a több lábon állás stratégiája megoldást jelenthet a pénzügyi problémák enyhítésére, illetve a *többforrású finanszírozás* a nonprofit szervezetek függetlenségének megőrzése szempontjából is

megoldásnak tekinthető. Az 1.2. fejezetben már utaltam arra, hogy egyetlen szervezet sem lehet teljes mértékben független, és idéztem a Pfeffer- és Salancik-féle „(erő)forrásfüggőségi perspektíva” (1978) David Lewis-féle interpretációjából (2001) (lásd szintén Drótos, 2000). Ennek értelmében a szervezetek azzal tudják csökkenteni függőségüket, ha ellenőrzik a kívülállóknak adott információkat és igyekeznek minél több forrást használni.

A nonprofit szektor szervezetei az önfenntartás különböző módjait keresik, és ezért az üzleti szektorból származó modelleket is elkezdik alkalmazni. A nonprofit szervezetek, ha megnövelik jövedelemteremtő tevékenységeik számát, és így például vállalkozási tevékenységből is származnak jövedelmeik, akkor a fenti értelmezésben bizonyos mértékben növelhetik függetlenségüket és a fenntarthatóságot is (lásd szintén Foster és Bradach, 2005). A nonprofit szektor „pénzügyi egészségének” biztosítására az Európai Bizottság az ún. „Közlemény a Bizottságtól” elnevezésű 1997-es dokumentumában szintén arra hívja fel a figyelmet, hogy a szektornak több csatornássá kellene tenni pénzügyi támogatásainak rendszerét, és így nem válna függővé egyetlen támogatási forrástól, típustól sem.

A pénz természetesen önmagában nem teremt civil társadalmat: a nonprofit szervezetek megfelelő működéséhez az emberi, pénzügyi, informatikai, szervezeti, és társadalmi erőforrások egyensúlyára van szükség. „A Világbank 1999-ben tartott, a fejlődés közgazdaságtanával foglalkozó éves konferenciáján – amely a volt kommunista országokban kiépíteni próbált társadalmi és szervezeti tőke kudarcával foglalkozott – Joseph Stiglitz, a Világbank egykori közgazdasági vezetője előadásában érzékletesen hangsúlyozta a pénzügyi forrásokra való túlzott támaszkodás veszélyeit” – olvashatjuk Frances Pinter (2004, 316. o.) írásában:

„Arrow, Hirshman (1992), Putnam (1993), Fukuyama (1995) és mások szerint egy piacgazdaság sikere nem értelmezhető a szűk gazdasági ösztönzők alapján: kulcsszerepet játszanak a normák, a társadalmi intézmények, a társadalmi tőke és a bizalom. A piacgazdasághoz szükséges hallgatólagos társadalmi szerződést nem

iktathatja egyszerűen törvénybe, nem szabályozhatja rendeletileg, nem érvényesítheti egy reformkormány. Minden társadalomban szükség van valamilyen „társadalmi ragasztóra”. Az átalakulás – például a szocializmusból a piacgazdaságba való átmenet – egyik legnehezebb része a régi „hallgatólagos társadalmi szerződés” újjá alakítása.” (Stiglitz, 1999, 8. o.)

Fejezetem lezárásaképpen, fontosnak tartom még egyszer kiemelni, hogy empirikus kutatásom egyik jelentős eredményének, a felkeresett *szervezeteknek* és képviselőinek, az elszámoltatható működés megteremtése iránt tanúsított *pozitív hozzáállását* tekintem. Ahogy már korábban utaltam rá, arra a kérdésre, hogy véleményük szerint mit jelent az *elszámoltathatóság*, a szervezetek szinte egyhangúlag a fogalom *általános, kitágított* értelmezését adták. Vagyis nem pusztán pénzügyi kategóriaként, hanem a működés minden területére kiterjedő fogalomként értelmezik az elszámoltathatóságot, hasonlóan az általam megalkotott modellhez és sztenderdekhez.

Természetesen, kutatásom egyik jövőbeli *továbbfejlesztési lehetőségét* jelenti, hogy a módszertan gyakorlatba történő bevezetésének feltételei kidolgozásra kerüljenek. Elképzelhető, hogy maga a módszertan is további tökéletesítésre, „testreszabásra” szorul, ehhez azonban kiterjedtebb vizsgálatokra, további tesztelésre, illetve a szektorális párbeszéd megindulására és a szervezetek összefogására volna szükség. Fontos, hogy a civil társadalom és a nonprofit szektor megtanuljon közösségben gondolkodni, és megerősíteni a saját szektortudatát. A továbblépés, a fejlesztési lehetőségek „határtalanok”, amelyekről röviden az 5.5. fejezetben fogok írni. A doktori kutatásom során kidolgozott, és a disszertációban bemutatott nonprofit elszámoltathatósági mechanizmusok hazai viszonylatban mindenképp meghatározónak, bizonyos szempontból úttörőnek tekinthetők. Az alapok úgy vélem adottak, a továbblépés már csak elhatározás kérdése.

5. KÖVETKEZTETÉSEK, ÖSSZEGZÉS

5.1. A kutatás fő kérdéseinek és előfeltevéseinek értékelése

Kutatási témám vizsgálatakor bizonyos tényezőket adottságként, a feltétel rendszer részeként kezeltem. Kutatási problémám és fő kérdéseim megfogalmazásakor számos *kiinduló feltételezéssel (előfeltevéssel)* is éltem. Vizsgálatom eredményeinek és tapasztalatainak tükrében, illetve a szakirodalmi feldolgozás révén a témával kapcsolatban megfogalmazott feltételezéseim, előfeltevéseim „*tesztelésének*” *eredményei*, tézisszerűen összefoglalva a következők:

- *A hazai nonprofit szervezetek elszámoltatható működésének megteremtése elengedhetetlenül fontos a szektor szervezeteinek „megfelelő” (értsd a 3.2.1. fejezetben bemutatott sztenderdeknek megfelelő) működését és fejlődését tekintve. Annak ellenére, hogy a magyar nonprofit szektor intézményesülése befejeződött, a szervezetek jó része intézményi, szervezeti fejlettségét tekintve még elmarad a nemzetközi szinttől, ahol az elszámoltathatóság már szinte beépült a szervezetek mindennapos működési gyakorlatába. A szervezetek fejlődését és felzárkózását nagymértékben elősegítené működésük elszámoltathatóságának növelése.*

A civil szektornak és szervezeteinek jelentősége nagymértékben és többféle tekintetben megnőtt, ez köszönhető például szerepvállalásuk (érdekérvényesítő tevékenységek, partneri kapcsolatok kialakítása a kormányzattal és így tovább) és gazdasági súlyuk megnövekedésének. A szektorban lezajló változások „új” menedzsment megközelítések és technikák bevezetését és alkalmazását teszik szükségessé a kihívásoknak való megfelelés, és a fenntartható fejlődés megteremtése érdekében. Az elszámoltathatóság és technikai alkalmazásának szükségessége kiváló példa erre, amely alátámasztja kiinduló feltételezésemet.

Természetesen problémaként jelentkezik ezzel kapcsolatban is, mint minden változással szemben, az ellenállás megjelenése. Megfelelő tájékoztatással, a bevezetésre javasolt módszerek testreszabott kialakításával, vagy a humánmenedzsment módszereivel ez az ellenállás nagymértékben csökkenthető, majd a technikák eredményes alkalmazásával kapcsolatos pozitív visszacsatolások megjelenésével és elterjesztésével akár meg is szüntethető.

Amikor a világhálón keresgélve a magyar lapokon és az angol nyelvű oldalakon fellelhető nonprofit elszámoltathatósággal kapcsolatos anyagok után kutattam, akkor a magyar, illetve angol nyelven kapott találatok száma és tartalma közötti óriási eltérés is megerősítette azon előfeltevésemet, hogy nemzetközi viszonylatban (különösen az angolszász gyakorlatban) az elszámoltathatóság már egyfajta normaként beépült a nonprofit szervezetek gyakorlatába.

Kutatásom során megerősítésre került, hogy az elszámoltathatóság megteremtése egyre kritikusabb kérdéssé válik a magyarországi civil társadalomban. Ennek hátterében számos tényezőt azonosíthatunk, úgymint az ország Európai Unióhoz történt csatlakozását (ennek hatására például a jogszabályi, forrásszerzési-pályázati környezet megváltozását); a közszolgáltatások növekvő szerződéses kiszervezését; a nonprofit részvétel megerősödését a különféle érdekérvényesítő fórumokon, illetve az államot kontrolláló (watchdog) tevékenységekben; a közbizalom megingását, és így tovább. Ilyen és ezekhez hasonló jelenségek működnek közre és segítik elő a szektorban lezajló változásokat, illetve a szektor és szervezeteinek folyamatos fejlődését.

- *A magyarországi nonprofit szektornak és szervezeteinek szüksége lenne saját, a hazai viszonyoknak megfelelő, elszámoltathatósági mechanizmusok működésére; elszámoltathatósági sztenderdek és azok megvalósulását felmérő, (ön)értékelő eszközök megalkotására.*

A helyi, illetve nemzetközi követelményeknek történő megfelelés, a civil társadalom és szervezetei iránti bizalom növelése, illetve a fenntartható fejlődés elősegítése érdekében szükség van a nonprofit szervezetek elszámoltatható működésének megteremtésére. Jelen pillanatban Magyarországon még a kormányzati szervek szintjén is, a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának problémáját „eseti” alapon kezelik. Ennek hatására születnek meg módfelett bonyolult, komplikált szerződések (amelyek például folyamatosan változó, egyedileg meghatározott sztenderdek, elszámolási szabályokat, teljesítménymérési irányelveket és mutatókat tartalmaznak), illetve a hosszú és bürokratikus procedúrák, amelyek mind hozzájárulnak ahhoz, hogy egy bizalmatlansággal és gyanakvással teli atmoszféra alakuljon ki, amely mindenkire nézve ártalmas (lásd több hazai nonprofit kutató, például Farkas Ferenc, Hegyesi Gábor, Jenei György, Kuti Éva, Miszlivetz Ferenc tanulmányaiban és publikációiban). Nem is beszélve a hazai kormányzati szervek és intézmények elszámoltathatósági kihívásairól, amelyek természetesen nemcsak hazai sajátosságok, hanem európai szinten is jelentkező problémák, így az Unió állásfoglalásaiban is egyre többször megjelennek (lásd például az Európai Kormányzás Fehér Könyvét a jó kormányzás öt alapelveivel, 2001).

A terepkutatás során lefolytatott interjúk alapján a megkérdezett nonprofit szervezetek és képviselőik is egyértelműen szükségesnek tartanák, a magyar nonprofit szektor és szervezeteinek átláthatóbb és elszámoltathatóbb működésének megteremtését, amely összecseng kiinduló feltételezésemmel. Ehhez, a már meglévő külföldi technikák változtatások nélküli átvételénél többre van szükség: a hazai viszonyokat és szervezeti sajátosságokat figyelembe vevő elszámoltathatósági sztenderdek és mechanizmusok kidolgozására.

Disszertációmban ismertettem az általam megalkotott elszámoltathatósági modellt és sztenderdjeit, illetve a kritériumok teljesülését tesztelő önértékelő kérdőívet és a hozzá kapcsolódó értékelési rendszert. Javasolt módszertanomat úgy alkottam meg, hogy elszámoltathatósági sztenderdjeim lehetőség szerint valós teljesítményelvárásokat fogalmazzanak meg, tükrözzék a múltbeli tapasztalatok

legjavát, és hathatós önértékelési eszközzé és folyamattá váljanak, amely (a jövőben) tovább erősítheti a szakma és szervezeteinek identitását. A módszertan tovább tökéletesíthető és fejleszthető (lásd később az 5.5. fejezetben), azonban kiváló alapot képezhet további elszámoltathatósági mechanizmusok kidolgozásához.

- *Amennyiben a szervezetek működésüket az elszámoltathatósági sztenderdek által támasztott elvárásoknak megfelelően alakítják, úgy szervezetük hatékonyabbá válhat.*

A 3.2.2. fejezetben bemutattam, hogy a nonprofit szakirodalom alapján milyen tényezők befolyásolják a legnagyobb mértékben a nonprofit szervezetek hatékonyságát. A nonprofit szervezetek hatékonyságát befolyásoló tényezőkre irányuló kutatások eredményei alapján hat fő területet vagy faktort ismertettem, amelyek a leginkább kihatással vannak a szervezetek hatékony működésére (Green és Griesinger, 1996). Ezek a faktorok (fontossági sorrendben) a következők voltak: (1) adományszervezési (forrásszerzési) tevékenységek; (2) küldetés és politikák – programok és szolgáltatások; (3) kormányzás; (4) pénzügyi menedzsment; (5) emberi erőforrás menedzsment (EEM); (6) PR és kommunikáció.

Láthatjuk, hogy elszámoltathatósági modellem és sztenderdjei (NESz), olyan szervezeti működési tényezőket vizsgálnak, illetve fogalmaznak meg velük kapcsolatban ajánlásokat (kritériumok, alkritériumok), amelyek a nonprofit szervezetek hatékony működéséért is felelőssé tehetők. Véleményem szerint, azok a szervezetek, amelyek folyamataikat és tevékenységeiket az elszámoltathatósági sztenderdekben megfogalmazott kritériumok és irányelvek alapján szervezik, hatékonyabbá tehetik működésüket és megalapozhatják hosszú távú eredményességüket és jó hírnevüket egyaránt.

- *Az elszámoltathatóság bevezetése a hazai nonprofit szervezetek gyakorlatába nehezen megvalósítható. A szektor és szervezetei még nem készek arra, hogy befogadják ezt a szemléletet és alkalmazzák módszereit.*

Kutatásom eredményeinek tükrében ezen kiinduló feltételezésem csak részben igazolódott be. Terepkutatásom során ugyanis, a felkeresett nonprofit szervezetek esetében azt tapasztaltam, hogy már jelen van az elkötelezettség, illetve a belső hajtóerő a szervezetek többségénél, amely a professzionalizálódás, és az elszámoltatható működés megteremtésének irányába hat. Az elemzett szervezetek alapvetően nem emlegettek kifogásokat, nem kerestek mentségeket működésük elszámoltathatóságának megteremtése és biztosítása ellen. Ebből a szempontból a minta szervezetei készek mutatkoztak arra, hogy befogadják az elszámoltathatósági szemléletet és alkalmazzák módszereit.

Egy igen sajátos ismertetőjegye ugyanakkor a magyarországi nonprofit szektor és szervezetei jelentős részének azok „átpolitizáltsága”. Ennek az elszámoltathatóság szempontjából azért van jelentősége, mert a nonprofit szervezetek működésének bizonyos dimenziói, mint például a társadalmi és a gazdasági prioritások, a valóságban gyakran a politikai érdekeknek való megfelelés után következnek. Márpedig így a szervezetek elszámoltathatósága nehezen biztosítható.

- *Az elszámoltathatósági szttenderdek és módszerek hatékony alkalmazásához szükség lenne a nonprofit szervezetek jogi szabályozásának egységesítésére Magyarországon. A megfelelő, értd átlátható és könnyen értelmezhető törvényi szabályozás, illetve háttér szükséges és elengedhetetlen feltételét jelenti az elszámoltathatóságnak. Egy nonprofit szervezetnek ugyanis mindenképpen meg kell(ene) felelni ezeknek az alapvető elvárásoknak és előírásoknak.*

Kutatásom eredményei alapján ezen kiinduló feltételezésem is csak részben került beigazolásra. A nonprofit szervezetek gazdálkodását, könyvvzetését és pénzügyeit érintő jogszabályi feltételrendszert vizsgálva elmondható, hogy az összességében elfogadhatónak tekinthető. Azonban az egyes jogszabályok közötti jogharmonizáció

hiánya többször is felmerül, nem kis fejfájást okozva a nonprofit szervezetek és munkatársaik számára (lásd részletesen a 2.2.3. fejezetben).

Terepkutatásom során a felkeresett nonprofit szervezetek és képviselőik egy részének az észrevételei közé tartozott, hogy Magyarországon a nonprofit szervezetekre vonatkozó *törvényi szabályozás* sok esetben és sok szervezet számára nehezen átlátható, értelmezhető és alkalmazható. Sokan úgy vélik, hogy szükség lenne egy egységes „nonprofit törvényre” a szektort és szervezeteit szabályozó különféle törvények és kormányrendeletek helyett. Különösképpen a kisebb nonprofit szervezetek „szenvednek” a jelenlegi helyzettől, de még a „nagyok” számára sem mindig egyértelmű, hogy mit várnak el tőlük, milyen előírásoknak és milyen módon kellene megfelelniük. A jogi szabályozás racionalizálására és egységesítésére a szektor szervezeteinek részéről megfogalmazódni látszik az igény (lásd szintén Rullain, 2005). Ugyanerre az összegző megállapításra jutott egyébként a Nonprofit Szektor Analízis (NOSza) projekt is, amely 2001 és 2002 között a civil szervezetek jogi környezetét vizsgálta Magyarországon (Bíró, 2002). A magyar nonprofit szektor jogi és gazdasági szabályozásával kapcsolatban többek között azt fogalmazták meg, hogy már több mint tíz éve várta magára egy átfogó (kódex jellegű), valódi nonprofit törvény megalkotása, amely harmonizálná a meglévő jogi és gazdasági szabályozásokat. A NOSza projekt befejezése óta eltelt közel öt év, de ez a törvény azóta sem született meg.

Korábban már többször elhangzott, hogy az elszámoltatható működés azzal kezdődik, hogy a szervezetek tisztában legyenek az őket szabályozó *törvényekkel és előírásokkal*, illetve ezekkel összhangban folytassák tevékenységeiket. Vannak ugyan (szóvá is tett) hiányosságok, kutatásom eredményei alapján mégis úgy vélem, hogy a magyarországi nonprofit szervezetek helyzete ebben a tekintetben ígéretesnek mondható. A szervezetekről általánosságban elmondható, hogy ismerik a rájuk vonatkozó jogszabályokat és előírásokat; sőt, jónéhány szervezet – elsősorban a „nagyok” – működésük bizonyos aspektusainak tekintetében nemcsak megfelelnek a törvényi előírásoknak, hanem megpróbálnak annál többet is teljesíteni.

Az USAID által megalkotott Fenntarthatósági Index jogi dimenziójának értéke is azt jelzi, hogy Magyarországon a nonprofit szervezeteket körülvevő jogi környezettel „semmi” probléma nincsen, az szinte maradéktalanul megfelel az elvárásoknak és a külföldi sztenderdeknek (USAID, 2006).

- *A globalizáció és az európai uniós tagság a változások és az elszámoltathatóság irányába ható erőknek tekinthetők. Még ha lassan is, de a hazai szektor és szervezetei legitimebb, átláthatóbb és elszámoltathatóbb működését fogják eredményezni. Ezért is van szükség arra, hogy megismerjük, majd adaptáljuk a már meglévő külföldi gyakorlatokat, és hogy megfeleljünk a külföldi sztenderdeknek, elvárásoknak. Természetesen a hazai viszonyok és sajátosságok figyelembe vétele mellett.*

Kutatásom során ezen előfeltevésem szintén beigazolódott. Korábban már utaltam rá, hogy az elszámoltathatóság megteremtése egyre kritikusabb kérdéssé válik a magyarországi civil társadalomban. Ennek hátterében számos tényezőt azonosíthatunk, amelyek között ott található az ország Európai Unióhoz történt csatlakozása, és ennek hatására például a jogszabályi, forrásszerzési-pályázati környezet megváltozása. A kibővült *Európai Unió* hosszú távú célkitűzéseiben kritikus helyet foglal el a *társadalmi elszámoltathatóság* stratégiai adaptációja: a (társadalmi) felelősségvállalás, a „good citizenship”, és a fenntartható fejlődés megteremtése (lásd például EP Report, 2003; EU Conference - Maastricht, 2004).

Az Európai Bizottság Fehér Könyvében is (2001) számos stratégiai célkitűzést fogalmaztak meg, amelyek a demokrácia további erősítését, az uniós intézmények legitimitásának növelését, és a demokratikus veszteség csökkentését szolgálják. Ahogy már korábban is utaltam rá, a jó kormányzás öt alapelve is meghatározásra került ebben a dokumentumban, úgymint (1) nyíltság, (2) részvétel, (3) elszámoltathatóság, (4) hatékonyság, (5) koherencia. Fontos direktíva, és egyben

előfeltevésem egyik bizonyítéka is, hogy a jó kormányzás megteremtése érdekében a civil társadalommal szorosabb kapcsolatok kiépítését célozta meg az Európai Unió. Az európai integráció így a civil társadalommal kialakított partneri viszony minden területére kiterjedhet, és a nonprofit szervezetek részvételi esélyei, és döntési befolyása növekedhet. Mindezen folyamatok természetes velejárója, hogy a jó kormányzás alapelvei a civil társadalomra, mint partnerekre is kiterjednek, és így a hazai nonprofit szervezetek számára az uniós tagság egyértelműen az elszámoltathatóság irányába ható erőnek tekinthető. Természetesen a meglévő gyakorlatok alapján jelentős erőfeszítéseket kell tenni annak érdekében, hogy mindez ne csak politikai szándék maradjon, hanem ténylegesen megjelenjen a gyakorlatban is.

Szabó Máté (2004) is felhívja arra a figyelmet, hogy az Európai Unió jelenléte, illetve a globalizációs folyamatok egyrészt stimulálják, másrészt viszont deformálják is a civil szektort Magyarországon. Fontosnak tartaná a demokráciadeficit felszámolását, többek között a civil szféra átértékelésén és felértékelésén keresztül, azonban ez sem a globális, sem az unió politikai arénájában nem következett még be. Pontyos Tamás (2004) olyan kihívásokat azonosít, amelyek az EU csatlakozás következtében várnak a hazai nonprofit szektorra és szervezeteire. Elemzi a szektor jelenlegi helyzetét és a nonprofit szervezetek szerepét az EU-ban, majd ez alapján megvizsgálja, hogy milyen lehetőségeket és kockázatokat rejt magában az uniós csatlakozás. Az érintett kulcsterületeket és az adható szervezeti válaszokat figyelembe véve, arra a konklúzióra jut, hogy a csatlakozás nem fogja megoldani a szektor jelenlegi problémáit, viszont a kapacitásépítés, az informáltság, az együttműködés, a kommunikáció és az átlátható működés területein jelentős változásokat fog eredményezni.

Kutatásom fő *problémájaként* definiáltam a hazai nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának nem megfelelő kezelését. Ezzel összefüggésben felmerült a kérdés, hogy mit is jelent az elszámoltathatóság a gazdaság, a szektor vagy egy szervezet szempontjából, illetve hogyan vizsgálható és értékelhető, milyen elméleti és módszertani

eszközökkel közelíthető meg. Ezen összetett problémakör következtében *három fő kérdéscsoportot* ölelt fel a disszertációm.

1. Disszertációm első fejezetében bemutattam az elszámoltathatóság elméleti aspektusait. Ismertettem azokat a tényezőket, amelyek a vizsgált téma háttérében állnak, majd kifejtettem a nonprofit elszámoltathatóság fogalmának és megközelítésének értelmezéseit. Bemutattam, hogy a nonprofit szervezetek elszámoltathatósága nem pusztán pénzügyi szempontból történő elszámoltathatóságot jelent, hanem annál sokkal tágabb kategóriaként értelmezendő; illetve rávilágítottam arra, hogy az elszámoltathatóság kapcsolatrendszere is rendkívül összetett. A nonprofit szervezeteknek nemcsak a működésüket szabályozó törvényeknek és jogszabályoknak kell megfelelniük, hanem szimultán módon elszámoltathatónak kell lenniük bármelyik érintettjük felé (multiplex elszámoltathatóság); sőt, a külső elszámoltathatóság mellett, a belső elszámoltathatósági mechanizmusok megfelelő működése is legalább ilyen fontossággal bír.
2. Disszertációm második fejezetében bemutattam, hogy mit jelent az elszámoltathatóság a gyakorlatban. Ismertettem az elszámoltathatóság gyakorlati megvalósíthatóságának és érvényesíthetőségének külföldi eszközeit és módszereit, illetve bemutattam a meglévő hazai „gyakorlatot”. Megvizsgáltam és kifejtettem, hogy milyen előnyökkel járhat a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának megteremtése, illetve milyen problémákat és dilemmákat vethet fel a szektor és szervezetei számára.
3. Disszertációm harmadik és negyedik fejezeteiben azt a kérdéskört dolgoztam fel, amelyik a hazai nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának felmérésével, értékelésével és fejlesztésével foglalkozik. Bemutattam megközelítéseimet és módszereimet, amelyekkel a hazai viszonyoknak megfelelő módszertant dolgoztam ki. Ismertettem elszámoltathatósági sztenderdjeimet, illetve az önértékelést szolgáló

kérdőívet és értékelési rendszerét. Ezt követően bemutattam empirikus vizsgálatomat, illetve annak eredményeit, tanulságait és gyakorlati implikációit.

Kutatásom rávilágított arra, hogy a hazai nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának viszonylatában az „igazi” problémát tulajdonképpen az jelenti, hogy nincs megfelelő módszertan. Erre került kidolgozásra modellem, és ennek alkalmazhatóságát bizonyítottam disszertációm empirikus részében.

Kutatásom kérdéseinek és előfeltevéseinek értékelése után, a következő fejezetekben kifejtem tudományos munkám és vizsgálatom főbb eredményeit, ellenőrzöm kutatási módszereim és eszközeim helyességét, „elemzem” kutatásom korlátait és kockázati tényezőit, illetve bemutatom kutatásom továbbfejlesztésének lehetőségeit.

5.2. A célkitűzések megvalósulása és a vizsgálat eredményei

Célkitűzéseim megvalósulásának és kutatásomnak főbb eredményei, illetve az elérésük érdekében használt eszközök – dolgozatom logikai rendje szerint – tézisszerűen összefoglalva a következők:

- Disszertációmban – a kritikai, forráselemző szemlélet alkalmazásával – ismertettem a nonprofit szervezetek *elszámoltathatóságával* foglalkozó *szakirodalomnak* vonatkozó részeit. A nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának kérdése az utóbbi évtizedekben a nemzetközi tudományos gondolkodásban és a gyakorlatban egyaránt fontossá vált. Magyarországon ugyanakkor eddig még nem történt meg a problémakör elméleti igényű feldolgozása, és addig az elszámoltathatóság gyakorlati megvalósíthatósága sem tekinthető megoldottnak. Kutatási témám elméleti háttérének feldolgozása, illetve adaptációja oly módon történt meg, amely a *hazai* nonprofit menedzsment szakirodalom számára *hiánypótló jellegű*.
- Áttekintettem és kritikai szemlélettel bemutattam az *elszámoltathatóság* nemzetközi és hazai *gyakorlatát*: a nonprofit, az üzleti és a kormányzati szektor vonatkozásában

egyaránt. Természetesen a hangsúly a nonprofit szektor elszámoltathatósági mechanizmusainak megismerésén és elemzésén volt.

- Olyan *elszámoltathatósági módszertant* – elszámoltathatósági sztenderdek és azok megvalósulását tesztelő, önértékelést szolgáló kérdőívet, illetve értékelési rendszert – dolgoztam ki, amely a hazai nonprofit szektornak, a szervezetek működésének, illetve környezetük sajátosságainak figyelembe vételével, az elszámoltathatóság gyakorlati megvalósításához megfelelő eszközként szolgál. Ezen túlmenően szakmai viták, illetve gyakorlati elszámoltathatósági törekvések kiindulópontja, alapja is lehet a jövőben.
- *Kidolgozott módszertanomat*, vagyis az elszámoltathatósági modell sztenderdjeit és kritériumait *teszteltem*, illetve a megfelelőséget vizsgáló (önértékelő) kérdőív és értékelési rendszerének *alkalmazhatóságát is megvizsgáltam*. A kidolgozott elszámoltathatósági mechanizmusok „testreszabása” érdekében megközelítésem nem pusztán felülről lefelé irányuló (top-down) volt: a módszertan finomítása, a szükséges módosítások eszközölése a hazai *nonprofit szektor* „*tipikus*” (értsd vizsgálat céljainak megfelelő) *szervezeteinek* megszólaltatásával, *bevonásával* történt meg. A kapott eredmények alapján a kidolgozott módszertan *alkalmas* a hazai nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának *önértékelésére, felmérésére* (a 4.1.3. fejezetben kifejtett korlátozások, rugalmas alkalmazás figyelembe vételével). Ugyancsak egyfajta eredménymutatónak, illetve kutatásom eredményességét és fontosságát jelző indikátornak tekinthető a szervezetek magas *részvételi hajlandósága és aránya* az interjúk lefolytatásában.
- Az összegyűjtött szekunder információk, illetve a terepkutatás primer adatai és eredményei alapján (interjúk, lekérdezett kérdőívek) összeállítottam egy *információ- és adatbázist*, amely több részből áll: (1) nyomtatott és elektronikus szekunder információk a szervezetekről; (2) a lekérdezett kérdőívek alapján MS Excel táblázatok a szervezetek elszámoltathatósági felmérésének eredményeiről; (3) a lekérdezett kérdőívek és az interjúkérdések válaszai alapján szöveges értékelések

kérdésenként (elszámoltathatósági alkritériumonként) és szervezetenként (rövid példák, esetleírások) – egy több, mint 200 oldalas MS Word dokumentum formájában. Disszertációmban részleteiben került bemutatásra, illetve felhasználásra az összeállított információ- és adatbázis (többek között disszertációm terjedelmének korlátozottsága miatt). Az interjúk tanulságainak ismertetésekor a mintában szereplő szervezetek állapotát és felkészültségét mutattam be, az elszámoltathatósági sztenderdek ajánlásainak adaptációjával kapcsolatban – az összegyűjtött szekunder információk, illetve a terepkutatás primer adatai és eredményei (MS Excel táblázatok, szöveges értékelések – MS Word dokumentum) alapján. Esetenként a kutatásban résztvevő szervezetek képviselőinek idézetein keresztül szemléltettem észrevételeimet, megállapításaimat és következtetéseimet. Ezzel tulajdonképpen a meglévő (legjobb) gyakorlatok, illetve a lehetséges jövőbeli benchmarkok azonosítása és bemutatása volt a célom. Kutatásomnak nem volt célja, hogy terepkutatásom eredményei alapján mélyrehatóbb elemzéseket végezzek, avagy általános megállapításokat tegyek a hazai nonprofit szektor szervezeteinek elszámoltathatóságával kapcsolatban. Ezt a választott kutatási módszertan (kvalitatív megközelítés), és ennek alapján a kis elemszámú minta sem tennék lehetővé. A dokumentálhatóság érdekében a létrehozott információ- és adatbázis MS Excel táblázatainak egy rövid részletet a 10. sz. melléklet tartalmazza.

- Kutatásomon és a hatására elindult folyamatokon keresztül sikerült *felkeltenem a figyelmet a nonprofit szervezetek elszámoltathatósága, elszámoltatható működésének fontossága* iránt.

5.3. Kutatási módszerek, eszközök helyessége

A nonprofit szervezetek *elszámoltathatóságának elméleti megalapozását* szolgáló fejezetemben, illetve a további fejezetek elméleti kérdéseinek tisztázása során is, elsősorban a *kritikai, forráselemző módszert* alkalmaztam – elsősorban *normatív jelleggel*. A hazai nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának felmérésére és minősítésére szolgáló módszertan (modell, sztenderdek, kritériumok-alkritériumok,

kérdőív) kidolgozásához felhasználtam az elszámoltathatóság elméletének és gyakorlatának kritikai szemlélettel feldolgozott alapjait; és *rendszer szemléletű megközelítésben*, elsősorban a *leíró módszert* alkalmazva megalkottam *verbális modellemet* és a kapcsolódó módszertant.

Kutatásom alapvető célkitűzései között szerepelt a kidolgozásra kerülő elszámoltathatósági módszertan tesztelése, illetve „testreszabása” is. Terepkutatásom alapvető célkitűzéseinek megvalósításához kutatási megközelítem és választott módszereim, eszközeim elsősorban *kvalitatív* jellegűek voltak. A kvalitatív kutatási *módszerek* közül terepkutatásom során az interjú, mélyinterjú technikáját alkalmaztam, *kvázi féligstrukturált interjúk* lefolytatásával. Az interjúk vezérfonalát a kidolgozott, elszámoltathatóságot tesztelő, önértékelést szolgáló kérdőív képezte (formalizáltság, strukturáltság), de a kiegészítő, nyitott kérdéseknek köszönhetően voltak kevésbé formalizált, strukturálatlan részei is.

Ennek az *integrált megközelítésnek* nagy előnye volt, hogy mind a kvalitatív, mind a kvantitatív szemlélet érvényre juthatott benne. Az interjúk strukturált részeinek köszönhetően garantálhattam az alapinformációk megszerzését. A kevésbé formalizált részek pedig lehetővé tették, hogy az interjúk szerkezete rugalmas maradjon, és ezáltal olyan információk is felszínre kerülhettek, amelyek előre nem voltak tervezhetők, viszont kapcsolódtak kutatási témámhoz. A strukturálatlan interjúrészek alkalmazásával kivédhettem azt is, hogy ne csak a saját, kutatói (szubjektív) előfeltevéseim vizsgálatát alapozzam meg. Mindamellet azokat a jelentőséggel bíró (szignifikáns) összetevőket és témákat is azonosíthattam, amelyek az interjúalanyok – mint érintettek és bennfentesek – számára voltak fontosak, illetve kutatásom fő kérdéseinek és előfeltevéseinek vizsgálatához is hasznos információkat szerezhettem.

A választott megközelítések, módszerek, illetve eszközök kutatásom céljainak megvalósítása szempontjából helyesnek bizonyultak.

5.4. A kutatás korlátai, a kutatás kockázatainak „elemzése”

A kutatással kapcsolatban beazonosítható *kockázati és bizonytalansági tényezők* számbavétele, proaktív és megelőző megközelítés alkalmazását jelentette, amely kutatásom megalapozottságát és megbízhatóságát növelte. A kutatásom során beazonosított kockázatok „elemzése” nem a klasszikus értelemben vett kockázat elemzési technikákkal történik (kockázat-becslés, kockázat-értékelés, kockázat-kezelés, kockázat-kommunikáció, és így tovább), hiszen a kockázatok alatt elsősorban azokat a veszélyeket, problémákat értettem, illetve vizsgáltam, amelyek felléphettek kutatásom során és befolyásolhatták annak eredményességét. Kutatásom lehetséges és várt kockázati, illetve bizonytalansági tényezői az alábbiak voltak:

- Elszámoltathatósági módszertanom kidolgozása a már *meglévő*, elsősorban nemzetközi *elszámoltathatósági mechanizmusok* elemzésén és összehasonlításán alapult, illetve azok *adaptációját* jelentette. A módszertan kidolgozása során kritikai megközelítést alkalmaztam, azonban még így sem lehetett biztosítani, hogy az maximálisan ráilleszhető legyen a hazai gyakorlatra. A problémát azzal kezeltem, hogy a felülről lefelé irányuló megközelítést további tevékenységekkel egészítettem ki, amelyek által a gyakorlati oldal szempontjai is érvényesülhettek. Terepkutatásom mélyinterjúinak köszönhetően például a hazai nonprofit szektor „tipikus” szervezeteit is bevontam kutatásomba, amelynek hatására értékes észrevételeket és javaslatokat szerezhettem elszámoltathatósági módszertanommal kapcsolatban.
- Kutatásom során olyan *elszámoltathatósági módszertant* dolgoztam ki, amely holisztikus szemléletet és *általános megközelítést* tükröz, és így a civil társadalom szinte összes szervezete által alkalmazható. Kutatásom ezáltal hiánypótló jelleggel bír, ugyanis a magyar nonprofit szektor és szervezetei működésének „szabályozására” eddig még nem álltak rendelkezésre, nem voltak kidolgozva elszámoltathatósági módszerek. Szükségszerű kiemelnem ugyanakkor, hogy a módszertan univerzalizálása valószínűleg hosszú fejlődési és tanulási folyamat eredményeképpen valósítható meg maradéktalanul. A javasolt módszertan a

rendkívül heterogén nonprofit szektor nem minden szegmensére alkalmazható maradéktalanul, bizonyos szervezeteknél rugalmas alkalmazást kíván meg. Mindamellett általános megközelítésemnek köszönhetően a kidolgozásra került eszközök bizonyos szempontból „túl” szofisztikáltak és „túl” általánosak lettek (lásd szintén a 2.4.2. fejezetben az elszámoltathatóság dilemmáinál). Ezt a „problémát” tudatosan nem kezeltem, hanem kutatásom egyik korlátjaként azonosítottam. Hiszen kutatásom alapvető célkitűzései között pontosan olyan általános érvényű nonprofit elszámoltathatósági módszertan kidolgozása szerepelt, amely később nemcsak a tudományos-szakmai viták, hanem a szektor meghatározott szegmensei számára jóval specifikusabb elszámoltathatósági mechanizmusok kidolgozásának alapjául is szolgálhat.

- Kutatási mintám kiválasztása, vagyis a szektor „tipikus” szervezeteinek meghatározása, beazonosítása, a választás megalapozottsága érdekében szakértői megközelítéssel történt. A mintaválasztás szempontjait és a minta összetételét a 4.1.1. fejezetben már ismertettem. A minta összetételének jóságát, és ezáltal a kutatás megbízhatóságát – a több szem, többet lát elvének alkalmazásával – úgy próbáltam növelni, hogy további szakértők bevonásával (értsd nonprofit szektor kutatók, nonprofit szervezetek munkatársai) véleményeztettem mintám kiválasztását. A kapott visszajelzések alapján kisebb módosításokat eszközöltem mintám összetételében.
- Kockázati, bizonytalansági tényezőként kezeltem a *hajlandóságot*, illetve annak biztosítását, a mintába választott szervezetek és képviselőik részéről a *kutatásban való részvételre*. Az interjúk megszervezése már önmagában komoly kihívást jelentett, ugyanis a szervezetek egy része nem szívesen vett részt egy ilyen jellegű és tematikájú felmérésben (nem voltak túl készségesek), vagy a vezető tisztségviselők túl elfoglaltak voltak ahhoz, hogy időt szenteljenek az interjúra, vagy egyszerűen csak fenntartásaik voltak egy olyan felmérésben való részvétellel kapcsolatban, ahol nem tudják megőrizni névtelenségüket. Az ilyen formában jelentkező akadályokat, úgy küzdöttem le, hogy egyrészt minden esetben kiemeltem azt, hogy a kutatásban

résztvevő szervezetek nem passzív „elszenvedői” lesznek egy tudományos modell megszületésének és tesztelésének, hanem aktív, befolyásoló szereplőkként alakíthatják a módszertan kidolgozását. Másrészt, felhasználtam az informális kapcsolati hálókból rejlő lehetőségeket, és a szervezetek, interjúalanyok beleegyezésével referenciaként hivatkoztam rájuk. Mivel a magyar nonprofit szektor szervezeteire jellemző, hogy figyelemmel kísérik egymás működését és akár össze is fonódnak a tevékenységeik, ezért a tőlük kapott „ajánlólevelekkel” megnyíltak (a szervezetekhez vezető) egyébként zárt ajtók. Végül (szinte) mindegyik szervezettel sikerült elkészítenem az interjúkat, amely kutatásom egyik komoly sikerének tekinthető.

- Bizonytalan kimenetelűnek vettem a kidolgozott *elszámoltathatósági módszertan gyakorlatba történő bevezetésének fogadtatását* is. Ez a kutatás alapvető célkitűzéseim túlmutat ugyan – sőt annak jövőbeli továbbfejlesztési lehetőségei közé sorolható –, azonban szorosan kapcsolódik kutatásom eredményeinek gyakorlati hasznosíthatóságához, ezért érdemesnek tartottam foglalkozni vele. A szervezetek elkötelezettségét elszámoltathatóságuk növelésére nem lehet, vagy legalábbis nem szerencsés mesterségesen kialakítani, de mindenképpen lehet hatni rá a szervezeteken kívülről érkező erőkkkel, eszközökkel is. A lefolytatott interjúk során igyekeztem rávilágítani az elszámoltatható működés megteremtésének és növelésének előnyeire, illetve felkelteni a szervezetek érdeklődését az elszámoltathatósági mechanizmusok alkalmazása iránt. A felkeresett szervezetek pozitívan reagáltak az általam javasolt elszámoltathatósági sztenderdekre és az önértékelést szolgáló kérdőívre. A szervezetek képviselőinek szavaival élve, az elszámoltathatósági sztenderdeknek való megfelelést tesztelő kérdőív kérdései nagyon inspirálók, és egyértelmű iránymutatást adnak a szervezetek számára, hogy újragondolhassák folyamataikat és hozzáigazíthassák működésüket a kritériumok által javasolt legjobb gyakorlatokhoz. A szervezeteknek és vezetőiknek ily módon megjelenő pozitív hozzáállása biztosítéka lehet annak, hogy a javasolt mechanizmusok gyakorlati alkalmazása természetes folytatása legyen a kidolgozásra került elszámoltathatósági módszertannak.

Mindamellettt kutatásom során és elszámoltathatósági módszertanom kialakításakor, maximálisan szem előtt tartottam az elszámoltathatósági kezdeményezésekkel kapcsolatban felmerülhető hátrányokat, és igyekeztem a lehetséges *dilemmákat feloldani*.

- Kutatásom során mindvégig a nonprofit szervezetek *elszámoltathatóságának általános megközelítését* alkalmaztam, amely az elszámoltathatóságot nem pusztán pénzügyi kategóriaként kezeli.
- A „túl kevés”, illetve „túl sok” elszámoltathatóság dilemmáját úgy oldottam fel, hogy a hazai nonprofit szervezetek elszámoltathatóbb működésének megteremtésére *önértékelési módszert*, azon belül is a kérdőíves formát javasoltam. Így a szervezetek működésének szabályozása egészséges mértékben és önkéntes jelleggel történik.
- A felfelé, lefelé, illetve vízszintes irányban, *szimultán* módon érvényesülő *elszámoltathatóság* dilemmájának feloldása érdekében a NESz elszámoltathatósági sztenderdjeit, illetve kritériumrendszerét oly módon alakítottam ki, hogy azok tartalmazzák a nonprofit szervezetek érintettjei felé a legfőbb elszámoltathatósági elvárásokat. Amennyiben a nonprofit szervezetek a NESz ajánlásaival összhangban alakítják működésüket, úgy szimultán módon meg tudnak felelni különböző érintettjeik elvárásainak (multiplex elszámoltathatóság).
- Disszertációmban elsősorban a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának *külső dimenzióival* foglalkoztam. Ez egyfajta funkcionális elszámoltathatósági megközelítésnek is tekinthető, hiszen a külső elszámoltathatóság „célja”, hogy kvázi egzakt követelmények felállításával kívülről szabályozza a nonprofit szervezetek működését. A javasolt módszertan önértékelő jellege és önkéntes alkalmazhatósága ugyanakkor elősegíti az elszámoltathatóság internalizálását, a nonprofit szervezetek elszámoltathatósággal kapcsolatos *belső elszámoltathatósági* folyamatainak megerősítését is.

5.5. A kutatás továbbfejlesztésének lehetőségei

(1) Kutatásom egyik jövőbeli továbbfejlesztési lehetőségét jelentheti, hogy az általam kidolgozott, és disszertációmban bemutatott nonprofit elszámoltathatósági *módszertan gyakorlatba történő bevezetésének és alkalmazásának feltételei*, illetve *továbbfejlesztésének lehetőségei kidolgozásra* kerüljenek, amely úgy vélem több szinten lehetséges.

A megalkotott kérdőív, amely a nonprofit elszámoltathatóság sztenderdjeinek (NESz) való megfelelés vagy nem-megfelelés felmérésére állítottam össze, illetve a kapcsolódó értékelési rendszer a szervezetek önértékelését szolgálja. Ahogy erről már korábban szó volt, az *önértékelés* a szervezet tevékenységeinek és eredményeinek szisztematikus, rendszeres és összehasonlító felülvizsgálatát, átvilágítását jelenti, meghatározott szempontok szerint, a TQM filozófiájához kapcsolódóan. Az önértékelés a szervezeti kiválósághoz vezető úton nagyon fontos eszköz. De vajon mi lehet az önértékelés *szervezeti működésbe való integrálásának* optimális módja?

Valószínűleg itt is a *fokozatosság elvét* kell követni. Az *első szervezeti önértékelés* szerepének elsősorban *átvilágító jellegűnek* kell lennie, hogy egyfajta helyzetképet adjon a szervezet vezetése számára. Az önértékelésnek számos formája ismert, amelyek közül a hazai nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának felmérésére a *kérdőíves formát* választottam. Ezzel az egyszerű módszerrel, gyorsan és alacsony erőforrásigénnyel lehet felmérni a szervezetek aktuális állapotát.

A következő szinten, az önértékelés már ténylegesen fejlesztési eszközként funkcionál, s a legmagasabb szinten tervezési eszközként is működik. Az önértékelés legmagasabb szintjén megvalósul a folyamatszemplétű „kiválóság-menedzsment” teljeskörű szervezeti integrációja, amely egy magas szinten működtetett szervezeti indikátor-rendszert is feltételez. Az általam kidolgozott kérdőíves formájú önértékelési módszertan, ennek a magasabb szintű követelményrendszernek már nem tud megfelelni.

A tapasztalatok szerint, a legmagasabb igényeknek és elvárásoknak a *díj-típusú önértékelés* feleltethető meg. Ez a módszer szolgáltatja a legpontosabb információkat a szervezetek állapotáról, és így a legjobb fejlesztési és tervezési eszközként is funkcionál egyben. Az általam kidolgozott elszámoltathatósági módszertan a belső erőforrásokra, a munkatársak információira és tudására épít. Valószínűleg a nonprofit szervezetek is eljutnak majd arra a pontra, amikor már igénylik, hogy egy független, külső „szerv” is bekapcsolódjon a szervezet átvilágításába, ezzel is biztosítva a szervezetek elszámoltatható működéséről kialakított képek objektivitását. Az önértékelés ezen formája természetesen már komoly befektetéseket igényel.

Kutatásom eredményeinek továbbfejlesztését jelentené tehát, ha a jövőben kidolgozásra kerülne a nonprofit szektor és szervezetei számára egy *elszámoltathatósági-díj*, amelyre a minőségi-díjakkal hasonlóan pályázni lehetne. Természetesen ehhez kapcsolódóan megfelelő *kezelő szerv* (a pályázatokat és a szervezeteket értékelő és bíráló szerv) létrehozása is szükséges lenne. Egyre több kutatás eredménye világít rá arra, hogy az elszámoltathatóság intézményesült, egyfajta akkreditációs, vagy minősítő eljárással értékelt formája, érezhetően növeli a nonprofit szervezetek iránti közbizalmat, és magasabb adományozói kedvet eredményez (lásd például Bekkers, 2003; Fullwood, 2004). Az akkreditálás bevezetésének egyik előfeltétele azonban, hogy az adott nonprofit szektor szervezeteinek döntő többsége hajlandóságot mutasson egy ilyen rendszer elfogadására, illetve annak társadalmi elismertetése, népszerűsítése is elengedhetetlenül fontos.

(2) Kutatásom jövőbeli továbbfejlesztési lehetőségeként elképzelhető, hogy maga a *kidolgozott módszertan* is további *tökéletesítésre*, „*testreszabásra*” szorul. Ehhez azonban kiterjedtebb vizsgálatokra, tesztelésre, illetve a szektorális párbeszéd megindulására és a szervezetek összefogására volna szükség. A továbblépés, a fejlesztési lehetőségek úgy gondolom „határtalanok”. A doktori kutatásom során kidolgozott, és a disszertációban bemutatott nonprofit elszámoltathatósági mechanizmusok hazai viszonylatban, mindenképp meghatározónak, bizonyos

szempontból úttörőnek tekinthetők. Az alapok úgy vélem adottak, a továbblépés már csak elhatározás kérdése.

Mindenképpen érdemes lenne, és egyben a kidolgozott elszámoltathatósági módszertan gyakorlatba történő bevezethetőségéről is visszajelzést adna, ha az alábbi kontroll vizsgálatok elvégzésre kerülnének:

- A terepkutatást (interjúkat) követő egy éven belül a kutatás „utóéletének”, hatásainak felmérése. Például annak megvizsgálása, hogy a felkeresett szervezeteken belül megjelentek-e törekvések működésük elszámoltathatóságának javítására, elkezdtek-e alkalmazni, kvázi önkéntes alapon, a javasolt elszámoltathatósági mechanizmusokat.
- A kutatás esetleges multiplikatori (és spillover) hatásainak nyomon követése; például azon folyamatok beazonosítása, amelyek az elszámoltathatósági kezdeményezések (lásd például javasolt elszámoltathatósági módszertan, terepkutatás-interjúk, publikációk, konferencia előadások) hatására indulnak meg a civil társadalmon belül.

(3) Doktori kutatásom célkitűzései között nem szerepelt, hogy a kidolgozásra került módszertan alapján nagy mintás, reprezentatív felmérést végezzenek a hazai nonprofit szektor szervezeteinek elszámoltatható működésére vonatkozóan. A kidolgozott módszertan alapvetően önértékelést szolgáló jellege sem ezt a célt szolgálja (a kidolgozott kérdőív önértékelési és nem kutatási eszköz). Kutatásom természetes továbbfejlesztését jelentené ugyanakkor a NESz kérdőív átdolgozása és a megfelelő módszertani változtatások elvégzése után egy *teljeskörű és reprezentatív felmérés* lefolytatása, amelynek kiértékelését követően általános érvényű megállapítások tehetők a hazai nonprofit szektor szervezeteinek elszámoltathatóságával kapcsolatban. Természetesen egy ilyen jellegű kutatás lefolytatása komoly előkészületeket igényel, és az erőforrásigénye is jelentős. Mindamелlett megoldandó problémaként jelentkezik (vagy ellenkező esetben a kutatás korlátjaként, kockázataként kell kezelni) a válaszadók „őszintétlenségének” kiszűrése, illetve a kutatás megbízhatóságának biztosítása. A megfelelő körülmények megléte esetén, mindenképpen érdemes lenne a kutatás ilyen irányú kiterjesztése és továbbfejlesztése.

(4) Kutatásom jövőbeli továbbfejlesztéseként *nemzetközi komparatív elemzést* is lehetne végezni. Egyrészt a hazai nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának vonatkozásában lefolytatott felmérés eredményeit lehetne nemzetközi összehasonlításban is elemezni. Ahogy erre már az előző pontban utaltam, még hazai viszonylatban sem egyszerű egy ilyen témájú és jellegű reprezentatív felmérést lefolytatni, hát még nemzetközi viszonylatban. Esetleg az esettanulmány módszer alkalmazásával, kvalitatív típusú kutatást lenne érdemes elvégezni kutatásom nemzetközi kitekintéseként.

(5) Kutatásom témájához szorosan kapcsolódott a nonprofit szervezetek hatékonyságának vizsgálata. Kutatásom továbbfejlesztéseként érdemes lenne a kidolgozott elszámoltathatósági módszertan *szervezeti hatékonyságra gyakorolt hatásait* felmérni, és azok elemzését elvégezni. A nonprofit szervezetek elszámoltatható működésének megteremtésével kapcsolatban az egyik legfontosabb hozadékként, avagy előnyként a szervezeti hatékonyság növekedését szokták említeni. Érdemes lenne megvizsgálni hogyan, milyen módon és milyen mértékben van kihatással az elszámoltathatóság a szervezetek hatékonyságára.

(6) A nonprofit szervezetek „külső” elszámoltathatóságának vizsgálata képezte elsősorban kutatásom tárgyát. Ezek azok a mechanizmusok ugyanis, amelyekre kutatóként a leginkább ráhatással tudunk lenni. Ezek megfelelő kialakítása, majd hatékony adaptálása az elszámoltathatóság szempontjából, egyfajta általánosan elvárható működési és viselkedési szintet jelöl ki a nonprofit szektor szervezetei számára. Nemzetközi viszonylatban ugyanakkor több szervezetnél megjelent már az a törekvés, hogy a minőség, illetve az eredményesség kapcsán elkülönítse a külső, az elszámoltatást középpontba helyező és a *belső*, a fejlesztésre, önfejlesztésre összpontosító értékelési filozófiát, illetve gyakorlatot.

Kutatási szempontból fontos lenne tehát a nonprofit szervezetek *elszámoltathatósággal* kapcsolatos *belső folyamatainak* – mint *belső elszámoltathatósági*, kvázi „önelszámolási” folyamatainak –, például a szervezet- és teljesítményértékelési rendszereknek, a *belső szervezeti-működési szabályzatoknak*, vagy akár a részvételen

alapuló döntéshozatal gyakorlatának mélyrehatóbb vizsgálata is. A külső elszámoltathatóság és ennek internalizálódása a menedzsment gyakorlatába, remélhetően hamarosan egységes egészet fog alkotni. A nonprofit szervezetek működésének abba a stádiumba kell jutnia, ahol a szervezetek vezetőitől elvárható a szabályozóknak és sztenderdeknek megfelelő szervezeti viselkedés struktúráinak és folyamatainak napi szintű menedzselése. Az ideális persze az lenne, ha egy olyan nonprofit elszámoltathatósági gyakorlat válna általánossá, amely mind a külső, mind a belső elszámoltathatóság kívánalmainak megfelel és azokat erősíti.

(7) Disszertációm 2.2. fejezetében már írtam arról, hogy az újonnan átalakult magyar társadalomban és gazdaságban éles kérdésként vetődik fel a nonprofit (civil) szektor és szervezeteinek függetlensége, kiszolgáltatottsága, *legitimitása* (Sebestény, 2004). Kutatásom továbbfejlesztésének lehetséges irányait jelentheti a következő *kérdések megválaszolása is*:

- Hogyan lehet elszámoltatható az a szervezet, amelyet köldökszínór köt a kormányzati szervekhez, önkormányzatokhoz? Függetlenség vagy tevékenység – sokszor ebben az ellentét-párban ölt testet a szervezetek dilemmája.
- Vagy: hogyan kell az elszámoltathatóságot értelmezni, ha egy szervezet aktivizálódása kapcsán messze túlhaladja saját szervezeti kereteit, és olyanokat is képvisel, akik erre nem adták meg felhatalmazásukat? Mi lesz, mi lehet ilyen esetben az „igazodási sztenderd”?
- Vagy: ha az elszámoltathatóság pénzügyi dimenzióját vizsgáljuk, hogyan lehet elszámoltatható az a nonprofit szervezet, melynek pénzáramlásaiban a látható és a láthatatlan elemek egyaránt keverednek? A pénzáramlási folyamatban egyrészt magán döntések születnek közpénzekről, másrészt láthatatlan költségvetési támogatások áramlanak a rendszerben, vagyis a folyamatok közvetlen, közvetett és rejtett támogatásokat egyaránt tartalmaznak (Kuti, 2003). E tekintetben is az elszámoltathatóságnak jóval többet kell jelentenie, mint az adóhivatal felé történő számszaki elszámolás.

Számos izgalmas kérdés a további kutatásokhoz.

5.6. Összegzés

Kutatásom fő problémájaként a hazai nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának nem megfelelő kezelését definiáltam. Ezzel összefüggésben feltérképeztem, hogy mit is jelent az elszámoltathatóság a gazdaság, a szektor, vagy egy szervezet szempontjából, illetve hogyan vizsgálható és értékelhető, milyen elméleti és módszertani eszközökkel közelíthető meg. Ezen összetett problémakör következtében három fő kérdéscsoportot ölelt fel a disszertáció.

Áttanulmányoztam, és röviden ismertettem a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságával foglalkozó szakirodalmat, olyan szemléletben, amely a hazai nonprofit menedzsment szakirodalom számára hiánypótló jellegű. Ezt követően áttekintettem, és kritikai szemlélettel bemutattam az elszámoltathatóság nemzetközi és hazai gyakorlatát. Végül olyan elszámoltathatósági módszertant dolgoztam ki, amely a hazai nonprofit szektornak, a szervezetek működésének, illetve környezetük sajátosságainak figyelembe vételével, az elszámoltathatóság gyakorlati megvalósításához megfelelő eszközként szolgál.

Az *elszámoltathatóság* és az alkalmazásával kapcsolatos *dilemmák* összetettsége és „vitathatósága” megköveteli a magyar nonprofit szektortól, a szektor szervezeteitől és kutatóitól egyaránt, hogy konstruktív módon egy dialógus, és ehhez kapcsolódva olyan folyamatok kezdődjenek el, amelyek az elszámoltathatósági elvek és kritériumok megértésére, illetve megvalósítására irányulnak. A komplex elszámoltathatósági mechanizmusok megértése, illetve a nonprofit szervezetek jellegzetességeit, sajátosságait figyelembe vevő, a dilemmák feloldását is megcélzó elszámoltathatósági szttenderdek kialakítása mind hozzájárulnak ahhoz, hogy egy *tanuló szektor* jölessen létre.

Empirikus kutatásom során egy olyan belső hajtóerőt sikerült azonosítanom, ami a civil társadalom tagjainak részéről jelentkezik, és amely proaktív és önkéntesen felelősséget vállaló módon az elszámoltatható működés megteremtésének irányába hat. Ennek

ismeretében úgy vélem, hogy a disszertációmban bemutatott elszámoltathatósági sztenderdek és az önértékelést szolgáló módszertan gyakorlatba történő bevezetése megvalósítható, és hosszú távon hozzájárulhat a nonprofit szektor átláthatóbb, elszámoltathatóbb és ezáltal hatékonyabb működéséhez.

MELLÉKLETEK – MELLÉKLETEK JEGYZÉKE

1. sz. melléklet: Elszámoltathatósági kezdeményezések jegyzéke	176
2. sz. melléklet: Elszámoltathatósági kezdeményezések – példák	180
3. sz. melléklet: Az önértékelést szolgáló NESz kérdőív 1. verziója	182
4. sz. melléklet: Az önértékelést szolgáló NESz kérdőív végleges változata	192
5. sz. melléklet: NESz értékelő táblázatok	202
6. sz. melléklet: NESz csillag	204
7. sz. melléklet: Kutatási minta	205
8. sz. melléklet: A kutatási minta NESz értékelő táblázatai	208
9. sz. melléklet: A kutatási minta NESz csillagja	211
10. sz. melléklet: Részlet az információ- és adatbázisból (MS Excel)	212

NONPROFIT és közszolgáltatási elszámoltathatósági kezdeményezések (sztenderdek, irányelvek, kódexek és egyéb eszközök)

ELNEVEZÉS	Magyar fordítás	Hely	Honlapcím
ACFID Australian Council for International Development – Code of Conduct	Működési kódex	Ausztrália	www.acfid.asn.au
ActionAid International – ALPS Accountability, Learning and Planning System	Elszámoltathatósági, tanulási és tervezési rendszer	Nemzetközi, Humanitárius szervezetek	www.actionaid.org/472/our_accountability_system.html
AFP Association of Fundraising Professionals – Code of Ethical Principles and Standards of Professional Practice	Etikai irányelvek kódexe és a professzionális működés sztenderdjei	USA, Észak-Amerika	www.afpnet.org/ethics
ALNAP Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action – Quality Proforma	Minőségi proforma	Nemzetközi	www.alnap.org/resources/quality_proforma.htm
American Institute of Philanthropy – Charity Rating Guide	Jótékonyági szervezetek értékelési útmutatója	USA, Észak-Amerika	www.charitywatch.org/ratingguide.html
AusAid – Accreditation Scheme	Akkreditációs rendszer	Ausztrália	www.ausaid.gov.au/ngos/display.cfm?sectionref=7885652095
BBS Wise Giving Alliance – Standards for Charity Accountability	Jótékonyági szervezetek elszámoltathatósági sztenderdjei	USA, Észak-Amerika	www.give.org
Botswana - NGO Code of Conduct	Nem kormányzati szervezetek működési kódexe	Botswana, Afrika	www.icnl.org/JOURNAL/vol3iss3/sr_Botswana.htm
Bunian II Programme – Good Governance & Code of Conduct	Jó kormányzás és működési kódex	Arab világ	www.bunian.net/main.htm
CCIC Canadian Council for International Cooperation – Code of Ethics	Etikai kódex	Kanada, Észak-Amerika	www.ccic.ca
Charities Review Council – Accountability Standards	Elszámoltathatósági sztenderdek	USA, Észak-Amerika	www.crcmn.org
Charity Navigator – Rating Charities	Jótékonyági szervezetek minősítése	USA, Észak-Amerika	www.charitynavigator.org/index.cfm/bay/content.view/catid/2/cpid/35.htm
Cipfa-Langland The Good Governance Standard for Public Services)	A jó kormányzás sztenderdjei a közszolgáltatásokban	EU	www.cipfa.org.uk
Credibility Alliance - Desirable Norms	Megkívánt normák	India, Ázsia	www.credall.org.in/desirable.htm

HAP Humanitarian Accountability Partnership – International Principles of Accountability	Elszámoltathatósági alapelvek	Nemzetközi, Humanitárius szervezetek	www.hapinternational.org/en/page.php?IDpage=3&IDcat=10
ICFO International Committee on Fundraising Organizations - International Standards	Nemzetközi sztenderdek	EU	www.icfo.de
IFRC International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies – Code of Conduct	Működési kódex	Nemzetközi, Humanitárius szervezetek	www.ifrc.org/publicat/conduct/index.asp?navid=09_08
Independent Sector – Accountability Principles & Code of Ethics	Elszámoltathatósági irányelvek és etikai kódex	USA, Észak-Amerika	www.independentsector.org
InterAction – PVO Standards	Önkéntes szervezetek sztenderdjei	USA, Észak-Amerika	www.interaction.org
Keystone – Accountability for Social Change: Tools	Elszámoltathatóság a társadalmi változásokért: eszközök	Nemzetközi	www.keystonereporting.org/tools?PHPSESSID=8aa3992efce905b850c1d98c20be6706
Maryland Association of NPOs – Standards for Excellence	Kiválósági sztenderdek	USA, Észak-Amerika	www.marylandnonprofits.org
One World Trust - GAP Global Accountability Project	Globális elszámoltathatósági projekt	EU	www.oneworldtrust.org/gap
PCNC Philippine Council for NGO Certification – Certification	Nonprofit tanúsítás	Fülöp-szigetek, Ázsia	www.pcnc.com.ph
People in Aid - The Code	A kódex	Nemzetközi, Humanitárius szervezetek	www.peopleinaid.org/code/online.aspx
SARPN Southern African Regional Poverty Network – Code of Ethics and Conduct for African Civil Society Organizations	Etikai és működési kódex az afrikai civil társadalom szervezetei számára	Regionális, Afrika	www.sarpn.org.za/documents/d0000352/index.php
Standards for Excellence Institute – The Standards for Excellence: An Ethics and Accountability Code for the Nonprofit Sector	Kiválósági sztenderdek: etikai és elszámoltathatósági kódex a nonprofit szektor számára	USA, Észak-Amerika	www.standardsforexcellenceinstitute.org/public/html/explore_a.html
The Sphere Project – The Sphere Handbook: Sphere Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response	Kézikönyv: humanitárius alapszabály és minimum sztenderdek	Nemzetközi, Humanitárius szervezetek	www.sphereproject.org/content/view/27/84/lang.English/
UnitedWay International – Accountability Standards	Elszámoltathatósági sztenderdek	UnitedWay hálózata	www.uwint.org/gppweb/news_events/download/StandardsOverview_English.pdf
WANGO World Association of NGOs – Code of Ethics and Conduct for NGOs	Etikai és működési kódex nem kormányzati szervezetek számára	Nemzetközi	www.wango.org/codeofethics.aspx

EGYÉB „minősítési” eszközök a NONPROFIT szektor és szervezetei számára

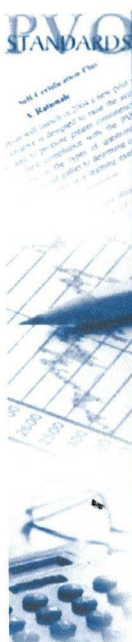
ELNEVEZÉS	Honlapcím
Minőségbiztosítási rendszerek – Kiválósági díjak	
PQASSO (Practical Quality Assurance System for Small Organizations) minőségbiztosítási rendszer	www.ces-vol.org.uk/downloads/pqassobrochure-43-49.pdf
EFQM Kiválóság Modell - Közzolgálati és Önkéntes Szektor (EFQM Excellence Model – Public and Voluntary Sectors)	www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35 www.hse.gov.uk/aboutus/hsc/iacs/nusac/170305/p2.pdf
ISO 9000	www.iso.org
/IIP minőségbiztosítási sztenderdek (Investors in People Standard)/	www.iipuk.co.uk
/CLS Minőségi Védjegy (Community Legal Service Quality Mark)/	www.legalservices.gov.uk/qmark
Teljesítményértékelési módszerek (Performance Evaluation) - Az eredményesség mérése (Outcome Measurement)	
Accountable Good: program értékelés és eredményesség mérése a nonprofit szektorban	www.servicecorpsonline.org/servicecorps.html
Balance Scorecard nonprofit szervezeteknek	www.balancedscorecard.biz/articles/adapting_BSC_Public_Sectors.pdf
United Way program-eredmény modell	national.unitedway.org/outcomes/resources/mpo/model.cfm
Társadalmi könyvvizetés, beszámolóképzítés és auditálás (Social Accounting, Reporting and Auditing)	
Közösségi társadalmi megtérülés és befektetés modellje	lásd irodalomjegyzék
Kiterjesztett hozzáadott érték modell	lásd irodalomjegyzék
Nonprofit szektor „minősítő” rendszerek - Indexek	
Freedom House: „Nations in Transit” rangsorolás	lásd irodalomjegyzék
GCSI: A globális civil társadalom index (The Global Civil Society Index)	lásd irodalomjegyzék
USAID: The NGO Sustainability Index	www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/ngoindex/
Információ- és adatbázis-rendszerek, szolgáltatók	
GuideStar Web	www.guidestar.org
NGO Watch	www.ngowatch.org

FOR-PROFIT elszámoltathatósági, kormányzási és vállalati társadalmi felelősségvállalási (CSR) kezdeményezések

ELNEVEZÉS	Magyar fordítás	Honlapcím
AccountAbility - AA1000/AA1000S Accountability Framework	AA1000/AA1000S Elszámoltathatósági keret	www.accountability.org.uk/aa1000
BRP – The Business Roundtable Principles of Corporate Governance	Az üzleti kerekasztal vállalati kormányzásának alapelvei	www.brtable.org/document.cfm/704
CERES – Coalition for Environmentally Responsible Economies Principles	CERES Irányelvek	www.ceres.org/coalitionandcompanies/principles.php
CGFP – Corporate Governance Forum Principles	Vállalati kormányzás fórumának alapelvei	www.jcgf.org/en/revised-principle.html
CII Council of Institutional Investors – Core Policies and Positions	Alapvető irányelvek és állásfoglalások	www.cii.org/corp_governance.asp
Committee on Corporate Governance – Combined Code (The Turnbull Report, 2000)	Egyesített kódex (A Turnbull Jelentés)	www.ecgi.org/codes/country_documents/uk/combined_code.pdf
CRT – Caux Round Table Principles for Business	A Caux kerekasztal alapelvei üzleti szervezetek számára	www.cauxroundtable.org/principles.html
ETI – The Ethical Trading Initiative Base Code	Az etikus kereskedelem alap kódexe	www.ethicaltrade.org/Z/lib/base/index.shtml
GRI Global Reporting Initiative – Sustainability Reporting Guidelines	Fenntarthatósági beszámolási irányelvek	www.globalreporting.org
GSP – Global Sullivan Principles	Globális Sullivan alapelvek	www.revleonsullivan.org/principled/global.htm
ICC – Business Charter for Sustainable Development	Üzleti alapszabály a fenntartható fejlődésért	www.bsdglobal.com/tools/principles_icc.asp
NACD National Association of Corporate Directors – Several Guidelines	Kölcsönös irányelvek	www.nacdonline.org
OECD Guidelines – Principles of Corporate Governance	Vállalati kormányzás alapelvei	www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf
SAI Social Accountability International – Social Accountability 8000 Standard	SA8000 társadalmi elszámoltathatósági sztenderd	www.cepaa.org , www.sai-intl.org/index.cfm?&stopRedirect=1
SIGMA Guidelines - Putting Sustainability into Practice	Irányelvek – A szervezetek fenntarthatóságáért	www.projectsigma.co.uk


ELSZÁMOLTATHATÓSÁGI KEZDEMÉNYEZÉSEK – PÉLDÁK

InterAction – PVO standards (www.interaction.org)



InterAction's Private Voluntary Organization (PVO) Standards

- ◆ [1.0 Preamble](#)
- ◆ [2.0 Governance](#)
- ◆ [3.0 Organizational Integrity](#)
- ◆ [4.0 Finances](#)
- ◆ [5.0 Communications to the US Public](#)
- ◆ [6.0 Management Practice and Human Resources](#)
- ◆ [7.0 Program](#)
- ◆ [8.0 Public Policy](#)
- ◆ [9.0 Implementation](#)
- ◆ [10.0 Guidelines](#)



GuideStar Web (www.guidestar.org)

Address <http://www.guidestar.org>

Google

Go

Bookmarks

232 blocked

Check

AutoLink

AutoFill

Settings

 Shopping Cart Feedback

Connecting people with nonprofit information

USING GUIDESTAR

PRODUCTS

SUPPORT US

CLASSIFIEDS

NONPROFIT RESOURCES

News

About Us

Contact Us

GuideStar It!

Find Nonprofits

SEARCH

[Advanced Search](#) | [Search Tips](#)

Log in

E-mail

Password

☐ Remember Me

LOG IN

First Visit?

Register for free access to information on 1.5 million nonprofits.

REGISTER



Charity Check

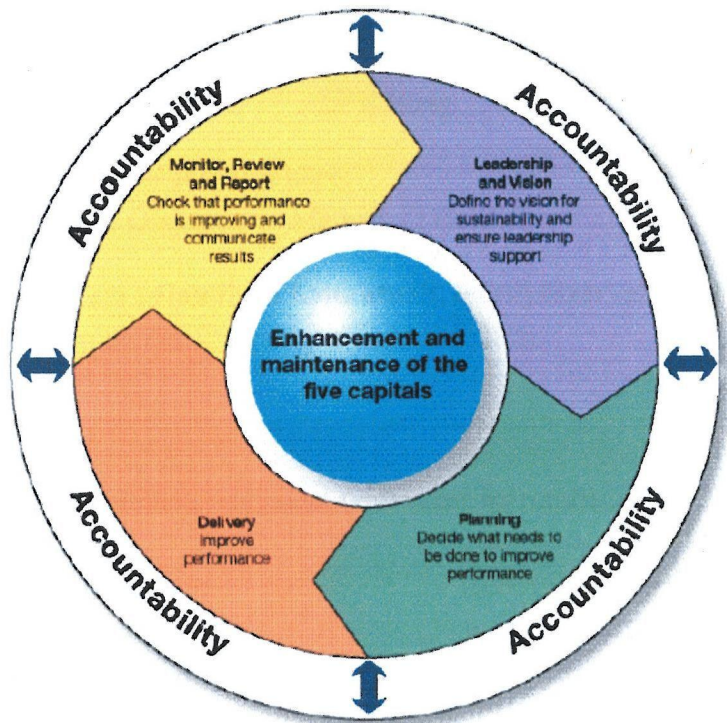
Your one-stop Publication 78 verification tool GO

News & Featured Links

The SIGMA Guiding Principles



SIGMA Management Framework



DÁTUM: □□□□.□□.□□

ÖNÉRTÉKELOŐ NESz KÉRDŐÍV

1. verzió

A NONPROFIT ELSZÁMOLTATHATÓSÁG SZTENDERDJEI (NESz)

A. ÁLTALÁNOS RÉSZ

A1. A SZERVEZET ADATAI

1. Szervezet közhasznúsági státusza:

- ☐ Közhasznú
- ☐ Kiemelkedően közhasznú
- ☐ Nem szerzett közhasznúsági besorolást

2. Szervezet típusa (szervezeti forma):

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Alapítvány | <input type="checkbox"/> Munkavállalói érdekképviselő (szakszervezet) |
| <input type="checkbox"/> Közalapítvány | <input type="checkbox"/> Munkáltatói érdekképviselő |
| <input type="checkbox"/> Egyesület | <input type="checkbox"/> Közhasznú társaság (Kht.) |
| <input type="checkbox"/> Köztisztviselő | <input type="checkbox"/> Nonprofit intézmény |

3. Szervezet székhelye:

- | | |
|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Főváros | <input type="checkbox"/> Többi város |
| <input type="checkbox"/> Megyeszékhely | <input type="checkbox"/> Község |

4. Szervezet működésének hatóköre:

- ☐ Nemzetközi ☐ Országos ☐ Megyei ☐ Helyi

Része a szervezet valamilyen hálózatnak, esernyőszervezetnek?

- ☐ Igen: ☐ Regionális ☐ Országos ☐ Nemzetközi
- ☐ Nem
- ☐ Nem tudja

5. Szervezet bevételeinek nagysága (szervezet méretei):

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 0 – 150.000 Ft | <input type="checkbox"/> 4.001.000 – 10.000.000 Ft |
| <input type="checkbox"/> 151.000 – 500.000 Ft | <input type="checkbox"/> 10.001.000 – 30.000.000 Ft |
| <input type="checkbox"/> 501.000 – 1.500.000 Ft | <input type="checkbox"/> 30.001.000 – Ft felett |
| <input type="checkbox"/> 1.501.000 – 4.000.000 Ft | |

6. Szervezet fő tevékenységi területei (funkciói):

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Kultúra | <input type="checkbox"/> Egészségügy | <input type="checkbox"/> Jogvédelem |
| <input type="checkbox"/> Vallás | <input type="checkbox"/> Szociális ellátás | <input type="checkbox"/> Közbiztonság |
| <input type="checkbox"/> Sport | <input type="checkbox"/> Polgárvédelem | <input type="checkbox"/> Adományosztás |
| <input type="checkbox"/> Szabadidő | <input type="checkbox"/> Környezetvédelem | <input type="checkbox"/> Nemzetközi kapcsolatok |
| <input type="checkbox"/> Oktatás | <input type="checkbox"/> Településfejlesztés | <input type="checkbox"/> Érdekképviselés |
| <input type="checkbox"/> Kutatás | <input type="checkbox"/> Gazdaságfejlesztés | <input type="checkbox"/> Politika |
| <input type="checkbox"/> Egyéb, kérjük nevezze meg: _____ | | |

7. Kérjük, pár szóval írja le a szervezet konkrét tevékenységét:

8. Szervezet alkalmazottainak száma (közelítőleg):

- a. Összesen _____ fő: Férfi: _____ fő, Nő: _____ fő
- b. Ebből teljes munkaidőben _____ fő: Férfi: _____ fő, Nő: _____ fő
- c. Ebből részmunkaidőben _____ fő: Férfi: _____ fő, Nő: _____ fő

Önkéntesek száma: _____ fő: Férfi: _____ fő, Nő: _____ fő

9. Szervezet alapításának éve: _____ év ☐ Nem tudja

10. Amennyiben megjegyzése van, vagy valamilyen kiegészítő információt óhajt közölni a szervezetéről, kérjük, a kipontozott helyre írja le!

A2. A KÉRDŐÍVET KITÖLTŐ SZEMÉLY ADATAI

1. Az Ön neme: ☐ Férfi ☐ Nő

2. Mi az Ön beosztása a szervezetben (munkakör megnevezése)?

Rendelkezik-e az Ön által betöltött munkakörnek megfelelő végzettséggel?

☐ Igen ☐ Nem ☐ Részben

Az adatokat bizalmasan kezeljük!

Köszönjük az együttműködést!

I. Szervezeti küldetés és programok – szervezeti integritás

Ez a kérdéscsoport arra a sztenderdre vonatkozik, amely a nonprofit szervezetek működésének, tevékenységeinek és programjainak konzisztenciáját vizsgálja a szervezet küldetési nyilatkozatával; azokkal a köz hasznát szolgáló célkitűzésekkel, amelyek végrehajtására a szervezetet létrehozták.

Kérjük, tegyen X-et a megfelelő helyre!

	Igen	Nem	Nem értelmezhető
I.1. Van-e a szervezetnek rögzített és nyilvánosan hozzáférhető küldetése?			
Ha igen, felülbírálja-e a szervezet bizonyos időközönként küldetését és működésének folyamatait a változó környezeti feltételek tükrében?			
I.2. Van-e a szervezetnek rögzített szervezeti és működési szabályzata?			
I.3. A szervezet működése és tevékenységei ismertek és felülvizsgálhatók az adományozók részéről (kivéve a személyügyi és tulajdoni kérdéseket)?			
I.4. Rendelkezik-e a szervezet megfelelő gyakorlattal a méltánytalan bánásmód, a korrupció, a megvesztegetés, a pénzügyi visszaélések, illetve bárminemű törvénybe ütköző tevékenység megfékezésére?			
I.5. Megtette a szervezet a kellő erőfeszítéseket annak érdekében, hogy támogassa és bizalmasan kezelje azokat a bejelentéseket, amelyek a szervezet bármely érintettjével kapcsolatos rendellenességekre, szabálytalanságok elkövetésére vonatkoznak?			

	Egyáltalán nem	Többnyire nem	Igen is, meg nem is	Többnyire igen	Teljes mértékben igen
Új! I.6. és I.6.a.					
I.6. Elmondható a szervezetről, hogy nem csak a törvényi előírásoknak megfelelően működik, hanem annál többet is teljesít?					
I.7. Van-e a szervezetnél rendszeres felülvizsgálat, melynek keretében a szervezet működését rögzítő dokumentumok, és az aktuális jogi szabályozás összevetésre kerül?					
Ha igen, milyen gyakran? _____					
Ha igen, erről készül jelentés?					
I.8. A szervezet vezető testületének tagjaival, alkalmazottaival, partnereivel, és önkénteseivel szemben tapasztalt bárminemű méltánytalanság esetén, a szervezet mindenkor meghozza a szükséges ellenintézkedéseket?					
I.9. A szervezet mindenkor tiszteletben tartja érintettjeinek kulturális, vallási, történelmi és más egyéb értékeit?					
I.10. A különféle együttműködések és partneri kapcsolatok írásos megállapodások (szerződések) által megerősítésre kerülnek?					
I.11. Vannak-e a szervezetnek szabályzatai a tevékenységeire, programjaira vonatkozóan: írásban rögzített követelmények/sztenderdek, programszervezési előírások, egyéb működési szabályzatok?					

	Egyáltalán nem	Többnyire nem	Igen is, meg nem is	Többnyire igen	Teljes mértékben igen
I.12.Működik a szervezetben monitoring és értékelő rendszer a tevékenységek, programok hatásainak és hatékonyságának mérésére?					
I.13.A tevékenységek, programok érintettjei és résztvevői közreműködnek azok megtervezésében, végrehajtásában és értékelésében?					
I.14.A tevékenységek, programok és projektek megtervezésekor, mindenkor számításba veszi a szervezet azok lehetséges hatásait; például az egyes tevékenységek jövőbeni fenntarthatóságának esélyeit; az egyének és a közösség fejlesztésének lehetőségeit; illetve a programok természetére és a teljes ökoszisztémára gyakorolt hatásait?					
I.15.Megosztja a szervezet a tevékenységvégzése és programjai során megszerzett tudását és tapasztalatait a programok résztvevőivel, más közreműködőkkel, az adományozókkal, illetve az egyéb érintettekkel?					
I.16.A szervezet programtevékenységei, tevékenységvégzése során maximálisan szem előtt tartja, hogy azok pozitív kihatással legyenek a programok közvetlen és közvetett érintettjei számára egyaránt?					
I.17.A szervezet programtevékenységei, tevékenységvégzése során tiszteletben tartja és erősíti az emberi jogok védelmét?					
I.18.Vannak-e a szervezetben a közösség/társadalom felvilágosítására/képzésére irányuló kezdeményezések annak érdekében, hogy a közösség tagjai megismerjék és felismerjék a helyi, regionális ügyek (pl. üzleti élet, egészségügy, környezetvédelem, kereskedelem, bevándorlás kérdései) és a globális társadalom egymásrataltságát, összefüggéseit?					
I.19.Követi a szervezet azokat a nemzetközi előírásokat és irányelveket, amelyek a tevékenységi területeihez, illetve programjaihoz kapcsolódnak (pl. UN, WHO stb.)?					

I.20.Elsősorban kiket szolgál a szervezet, kik a programok fő érintettjei?

- ☐ Egyének
☐ Szervezetek
☐ Mindkettő

I.21.A szervezet szolgáltatásai kik számára hozzáférhetők?

- ☐ Szervezet tagjai
☐ Tágabb közösség (Szervezeten kívüliek)
☐ Mindkettő

I.22.Van-e valamilyen speciális társadalmi osztály, réteg, csoport vagy közösség, akiket kiszolgál vagy támogatásban részesít a szervezet?

- ☐ Igen, kérjük nevezze meg _____
☐ Nem

II. Kormányzás – testületi irányítás

A kérdéscsoport alapjául szolgáló sztenderd ajánlásai:

A nonprofit szervezeteket mindenkor önkéntes és független tagokból álló vezető testület irányítsa, amelynek tagjai javadalmazásban ne részesüljenek, illetve tevékenységeik ne ütközzenek az összeférhetetlenségi előírásban meghatározott szabályokba. Fontos, hogy a vezető testület rendszeresen (évente minimum kétszer) ülésezzen, és annak lefolytatására írásban rögzített szabállyal rendelkezzen.

Kérjük, tegyen X-et a megfelelő helyre!

	Igen	Nem	Nem értelmezhető
II.1. A szervezetnek a vezető testülete (önkéntes és független tagokból áll-e?)			
A testület tagjainak száma: _____ fő			
II.2. A szervezetnek a vezető testülete felelősségteljesen, pártatlanul és igazságosan kormányozza-e a szervezetet?			
II.3. A vezető testület tagjai kapnak-e valamilyen formában pénzbeni juttatást a szervezettől (kivéve költségértérítést)?			
Ha igen, hány fő: _____			
II.4. A vezető testület rendszeresen (évente minimum kétszer) ülésezik-e?			
Ha több, mint kétszer, akkor általában hányszor? _____			
II.5. Általában jelen van-e az üléseken a határozatképességhez szükséges minimális létszám?			
II.6. Rendelkezik-e a vezető testület szabállyal			
a. az igazgatók és tisztségviselők hivatalban eltölthető idejének korlátozásáról (maximálásáról)?			
b. a vezetői tisztségeket betöltő személyek egymáshoz fűződő kapcsolatainak, összefonódásainak korlátozásáról?			
c. az összeférhetlenség bármilyen megnyilvánulásának (közvetlen és közvetett) tiltásáról?			
II.7. A vezető testület feladata-e, hogy elfogadja az éves költségvetést, kijelöljön egy független auditort, és átnézze/felülvizsgálja az éves (auditált) jelentést?			
Részben, feladata(i): _____			
II.8. A vezető testület feladata-e, hogy jóváhagyja a különböző szabályzatokat, előírásokat és az éves programterveket?			
Részben, feladata(i): _____			
II.9. Rendelkezik-e a vezető testület szabállyal arra vonatkozóan, hogy senkit ne érhesen diszkrimináció, azaz mindenki egyenlő elbírálásban részesüljön fajra, nemre, bőrszínre, vallási hovatartozásra, testi fogyatékosagra való tekintet nélkül? (Például senki ne lehessen kizárható a szervezet működésében/tevékenységeiben való részvétel alól, illetve a szervezet által nyújtott szolgáltatásokban való részesüléstől.)			

III. Pénzügyi politika

A kérdéscsoport alapjául szolgáló sztenderd ajánlásai:

A nonprofit szervezeteknek pénzügyi politikájukat úgy ajánlott kialakítani, hogy az maradéktalanul megfeleljen a törvényi előírásoknak és szektorális irányelveknek; mindamelllett összhangban legyen a szervezet küldetési nyilatkozatával, és segítsen előmozdítani az abban foglaltakat. A kötelezően elkészítendő éves beszámolók mellett, ajánlott rendszeresen pénzügyi jelentéseket készíteni, amelyek pontos képet adnak a szervezet pénzügyi tevékenységeiről.

Kérjük, tegyen X-et a megfelelő helyre!

	Igen	Nem	Nem értelmezhető
III.1. Vizsgálta-e már a szervezetet könyvvizsgáló?			
III.2. Készít-e a szervezet éves (pénzügyi) tervet?			
Ha igen, az éves terv elkülöníti-e a programokra, a működésre és az adományszerzésre jutó költségeket?			
III.3. Készít-e a szervezet a számviteli beszámolón kívül valamilyen más jelentést (pl. éves jelentést)?			
Ha igen, milyen gyakran? (pl. minden évben)			
Ha igen, a jelentés az alábbi információk közül melyeket tartalmazza? (Több válasz is lehetséges.)			
<input type="checkbox"/> Szervezet küldetési nyilatkozata <input type="checkbox"/> Szervezet elérhetősége <input type="checkbox"/> Számviteli beszámoló (pénzügyi mérleg) <input type="checkbox"/> Szervezet célkitűzéseinek bemutatása <input type="checkbox"/> Szervezet tevékenységeinek, programjainak, szolgáltatásainak összefoglalása <input type="checkbox"/> Szervezeti tevékenységek eredményei <input type="checkbox"/> Aktuális vezetői testületi tagokról információk <input type="checkbox"/> Egyéb, kérjük nevezze meg:			
III.4. A szervezet éves költségvetése a vezető testület által elfogadásra kerül-e?			
III.5. A szervezet pénzügyi tevékenységeit mindenkor úgy folytatja-e le, hogy azok biztosítsák a források/támogatások megfelelő felhasználását és elszámoltathatóságát a forrásnyújtók/adományozók felé?			
III.6. Rendelkezik-e a szervezet szabályzattal arra vonatkozóan, hogy az adminisztrációs/igazgatási és forrásszerzési/adományszerzési költségek az összes kiadás hány százalékát tehetik ki?			
Az adminisztrációs/igazgatási és forrásszerzési/adományszerzési költségek általában az összes kiadás hány százalékát teszik ki? %			
III.7. Van-e a szervezetnek pénzkezelési és befektetési politikája?			
III.8. Vannak-e a szervezetben a készpénzfizetési bizonylatok és a pénztári (készpénz) kifizetések kezelésére vonatkozó előírások, belső ellenőrzések?			
III.9. A külföldi valuta, deviza átváltások (a törvényi előírásoknak) megfelelően rögzítésre kerülnek-e?			
III.10. Rendelkezik-e a szervezet un. felhalmozási korláttal (melynek értelmében a szervezet szabadon felhasználható pénzeszközei maximum az előző évi kiadás háromszorosát érhetik el)?			
III.11. Ha a szervezet elkülönített (pénz)alapba gyűjt, akkor készít-e jelentést évente az alap helyzetéről (pl. felhasználás céljáról és idejéről)?			

III.12.A szervezet bevételeinek megoszlása – a szervezet előző évi összbevételén belül a különböző források mértéke (közelítőleg, nagyságrendileg):

(összesen 100%)

☐ Állami támogatás:

%

☐ Önkormányzati támogatás:

%

☐ Uniós források:

%

☐ Tagdíjból származó bevételek:

%

☐ Eseti vagy rendszeres adományok:

%

☐ Más nonprofit szervezetek támogatásai:

%

☐ SZJA 1%-os felajánlások:

%

☐ Egyéb források:

%

☐ Nem tudja

A bevételek mekkora hányadát (hány százalékát) nyerték el pályázati úton?
_____ % ☐ Nem tudja

IV. Forrásszerzés - Adománygyűjtés

A kérdéscsoport alapjául szolgáló sztenderd ajánlásai:
A nonprofit szervezeteknek célkitűzéseikkel és szervezeti kapacitásaikkal összhangban álló forrásszerzési és adománygyűjtési politikát ajánlott kidolgozniuk és működtetniük.

IV.1. Folytat-e az Önök szervezete adomány- és támogatásgyűjtést?

- ☐ Igen
- ☐ Nem
- ☐ Nem tudja

Amennyiben a IV.1-es kérdésre adott válasza „Nem”, vagy „Nem tudja”, kérjük folytassa az V. kérdéscsoporttal.

Amennyiben a IV.1-es kérdésre adott válasza „Igen” kérjük, tegyen X-et a megfelelő helyre!

	Egyáltalán nem	Többnyire nem	Igen is, meg nem is	Többnyire igen	Teljes mértékben igen
IV.2.Készít-e az Önök szervezete adományszerzési tervet (önállóan, vagy a működési, pénzügyi terv részeként)?					
IV.3.A szervezet forrásszerzésre, illetve adománygyűjtésre irányuló dokumentumai mindenkor kellő alaposággal kerülnek-e megírásra és összeállításra; helyességük ellenőrzésre kerül-e mielőtt benyújtásra kerülnek-e a forrásadókhoz, adományozókhoz?					
IV.4.Gondoskodik-e a szervezet arról, hogy az adományozók/forrásnyújtók számára mindenkor pontos, hiteles és megbízható információk álljanak rendelkezésre bármilyen kérdés tekintetében (pl. forrásszerzésre/adománygyűjtésre vonatkozóan, források/adományok felhasználásával kapcsolatban)?					

	Egyáltalán nem	Többnyire nem	Igen is, meg nem is	Többnyire igen	Teljes mértékben igen
IV.5.Biztosít-e lehetőséget az Önök szervezete					
a.adományozóinak az anonimitására?					
b.kérés esetén az adományozói adatbázisból való törlésre?					
IV.6.Köt-e az Önök szervezete a különböző adományokról és segélyekről megállapodásokat, szerződéseket?					
IV.7.Működnek-e a szervezetben olyan (pl. pénzügyi) ellenőrző mechanizmusok, amelyek biztosítják, hogy a megszerzett források és adományok rendeltetésüknek megfelelően kerüljenek felhasználásra?					
IV.8.A különböző programokra, projektekre megszerzett forrásokat a szervezet különállóan kezeli (elkülöníti)?					
IV.9.A megszerzett források, adományok					
a.mindenkor az adományszerzés során megfogalmazott célokra, programokra fordítódnak-e?					
b.visszaütalásra kerülnek-e a források, adományok juttatóinak, amennyiben nem kerülnek teljes egészében elköltésre, vagy ha a rendeltetésüknek megfelelően nem használhatók fel?					
c.biztosítva vannak-e azok egyéni haszonszerzésre irányuló felhasználásától?					
IV.10.Szolgált-e információt az Önök szervezete az adományozóknak az adomány felhasználása után (pl. levél, beszámoló formájában)?					
Mivel szokták bemutatni, alátámasztani az adományok felhasználását (Több válasz is lehetséges.) <input type="checkbox"/> Adományozási bizonylatok <input type="checkbox"/> Média-megjelenések <input type="checkbox"/> Fényképek <input type="checkbox"/> Interjúk <input type="checkbox"/> Monitorozási és értékelési eredmények <input type="checkbox"/> Egyéb, kérjük nevezze meg:					
IV.11.Vezet-e a szervezet adatbázist a természetbeni adományairól (tárgybeli, szolgáltatások, önkéntes munka)?					

V. Emberi erőforrások – menedzsment gyakorlata

Az idevonatkozó sztenderd a nonprofit szervezetek fizetett és önkéntes munkavállalóival kapcsolatos politikákra vonatkozó irányelveket fogalmaz meg. Írásban is kommunikált, teljesíthető és mindenki számára egyértelmű tevékenységvégségi elvárások kívánatosak, illetve ezekhez kapcsolódóan hatékony teljesítménymérési és -értékelési rendszerek működtetése ajánlott. A felelős menedzsmentnek mindenkor a szervezet küldetését szem előtt tartva, illetve a tagok érdekeit és az érintettek jogait védő gyakorlattal ajánlott vezetni a szervezetet.

Kérjük, tegyen X-et a megfelelő helyre!

	Egyáltalán nem	Többnyire nem	Igen is, meg nem is	Többnyire igen	Teljes mértékben igen
V.1. Van-e a szervezetnek emberi erőforrás politikája?					
Ha igen, az kiterjed a szervezet összes dolgozójára, beleértve a külföldi munka-vállalókat és az önkénteseket is?					
Ha igen, az emberi erőforrás politika védelmezi a dolgozók jogait és méltányos bánásmódot biztosít bármilyen probléma felmerülése esetén?					
V.2. Rendelkezik-e a szervezet részletes munkaköri leírásokkal?					
V.3. A szervezet alkalmazottaival szembeni teljesítményelvárások egyértelműen meghatározottak és mindenki számára ismertek?					
Ezek figyelemmel kísérésére megfelelő teljesítményértékelési rendszer működik?					
V.4. A pénzbeli és nem pénzbeli juttatások egyértelműen meghatározottak és ismertek a szervezet alkalmazottai számára?					
V.5. A szervezet mindenkor gondoskodik a megfelelő anyagi forrásokról annak érdekében, hogy teljesítse a dolgozóknak tett ígéreteit?					
V.6. Vannak-e a szervezetnek irányelvei és azokat támogató folyamatai az esélyegyenlőség megteremtése érdekében? Elősegíti a szervezet a kisebbségek és a nemek közti egyenlőség kialakulását, és törekszik az alkalmazottak sokszínűségének megteremtésére mind a toborzás, a kiválasztás, a képzés, az értékelés, a fejlesztés és az előléptetések területén?					
V.7. Vannak-e a szervezetben törekvések, illetve kezdeményezések a munka és a családi élet közti összhang megteremtésére (pl. kismamáknak rugalmas munkaidő)?					
V.8. A szervezet irányelvei és gyakorlata támogatja-e az „egyenlő munkáért egyenlő bér” elvet?					

V.9. Beleszólhatnak-e az érintettek (pl. munkatársak, célcsoport) a szervezettel kapcsolatos fontosabb kérdésekbe?

- ☐ Igen, kérjük nevezze meg milyen módon: _____
- ☐ Nem
- ☐ Részben, kérjük nevezze meg milyen kérdésekben: _____

VI. Közösségi kapcsolatok – nyilvánosság

A kérdéscsoport alapjául szolgáló sztenderd ajánlásai:

A nonprofit szervezeteknek tevékenységeikkel mindenkor a köz hasznát kell szolgálniuk, a közösség támogatása mellett. Biztosítaniuk kell a megfelelő információkhoz való hozzáférést: célkitűzéseikkel, programjaikkal, pénzügyi működésükkel kapcsolatban egyaránt. Működésük nyilvánossága mellett elengedhetetlenül fontos a közösség érdekeinek hatékony képviselése, és megfelelő lobbitevékenységek folytatása is.

Kérjük, tegyen X-et a megfelelő helyre!

	Egyáltalán nem	Többnyire nem	Igen is, meg nem is	Többnyire igen	Teljes mértékben igen
VI.1.A szervezet kommunikációs tevékenységei (külső és belső) hatékonyak és megfelelő színvonalúnak tekinthetők-e?					
VI.2.A szervezettel kapcsolatos információk hozzáférhetők-e és könnyen elérhető-e a nagyközönség számára?					
VI.3.A szervezet a saját honlapját, vagy más honlapokon megjelenő információit rendszeresen frissíti-e?					
VI.4.A szervezet kommunikációs anyagai (akár írott, akár verbális) mindenkor kellő körültekintéssel kerülnek-e összeállításra: odafigyelve a szervezet érintettjeire és az információk helyességére, túlzások elkerülésére?					
VI.5.A médiában megjelent hírekre a szervezet mindig megfelelően (pl. gyorsan) reagál-e?					
VI.6.A szervezet tisztában van-e azzal, hogy működése és tevékenységei kihatással vannak a szektor egészének társadalmi megítélésére, és a közösségi bizalom fenntartására?					
VI.7.Rendelkezik-e a szervezet szabályzattal arra vonatkozóan, hogy milyen körülmények között vagy milyen helyzetben folytathat közérdekű, érdekképviselési, avagy lobbizási tevékenységet?					
VI.8.Különbséget tesz-e a szervezet az „érdekképviselési” és a „lobbizási” tevékenységek között?					
VI.9.Bármilyen közérdekű tevékenység folytatása esetén biztosítva van-e, hogy az ne sértse a szervezet működési szabályzatát, és az érvényben lévő jogszabályokat?					
VI.10.A szervezet belső folyamatai és döntéshozatali struktúrája lehetővé teszik-e, hogy a szervezet hatékonyan képviselje mások érdekeit?					
VI.11.Készít-e a szervezet igényfelméréseket az érintettjei körében (pl. fontosabb programjai előtt)?					
VI.12.Teremt-e lehetőséget a szervezet érintettjeinek és ügyfeleinek az értékelésre és visszajelzésre (pl. javaslataik, panaszaik és elégedettségük kifejezésére)?					

VI.13.Milyen csatornákon keresztül tartja a szervezet a külvilággal a kapcsolatot?

- ☐ Nyomtatott média
- ☐ Elektronikus média
- ☐ Internet
- ☐ Informális hálózatok
- ☐ Egyéb, kérjük nevezze meg _____

KÖSZÖNJÜK, HOGY IDŐT SZENTELT A KÉRDŐÍV KITÖLTÉSÉRE!

DÁTUM:

ÖNÉRTÉKELO' NESz KÉRDŐÍV

**A NONPROFIT ELSZÁMOLTATHATÓSÁG SZTENDERDJEI
(NESz)**

A. ÁLTALÁNOS RÉSZ

A1. A SZERVEZET ADATAI

11. Szervezet közhasznúsági státusza:

- ☐ Közhasznú
- ☐ Kiemelkedően közhasznú
- ☐ Nem szerzett közhasznúsági besorolást

12. Szervezet típusa (szervezeti forma):

- ☐ Alapítvány
- ☐ Közalapítvány
- ☐ Egyesület (Szövetség)
- ☐ Érdekképviselői szervezet (munkavállalói, munkáltatói)
- ☐ Közhasznú társaság (Kht.)
- ☐ Nonprofit intézmény

13. Szervezet székhelye:

- ☐ Főváros
- ☐ Többi város
- ☐ Megyeszékhely
- ☐ Község

14. Szervezet működésének hatóköre:

- ☐ Nemzetközi
- ☐ Országos
- ☐ Megyei
- ☐ Kistérségi
- ☐ Helyi

Része a szervezet valamilyen hálózatnak, esernyőszervezetnek?

- ☐ Igen: ☐ Regionális ☐ Országos ☐ Nemzetközi
- ☐ Nem
- ☐ Nem tudja

5. Szervezet alapításának éve: _____ év ☐ Nem tudja

6. Szervezet bevételeinek nagysága (szervezet méretei):

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 0 – 150.000 Ft | <input type="checkbox"/> 50.001.000 – 80.000.000 Ft |
| <input type="checkbox"/> 151.000 – 500.000 Ft | <input type="checkbox"/> 80.001.000 – 100.000.000 Ft |
| <input type="checkbox"/> 501.000 – 1.500.000 Ft | <input type="checkbox"/> 100.001.000 – 150.000.000 Ft |
| <input type="checkbox"/> 1.501.000 – 4.000.000 Ft | <input type="checkbox"/> 100.001.000 – 150.000.000 Ft |
| <input type="checkbox"/> 4.001.000 – 10.000.000 Ft | <input type="checkbox"/> 150.001.000 – 200.000.000 Ft |
| <input type="checkbox"/> 10.001.000 – 30.000.000 Ft | <input type="checkbox"/> 200.001.000 – 300.000.000 Ft |
| <input type="checkbox"/> 30.001.000 – 50.000.000 Ft | <input type="checkbox"/> 300.001.000 – Ft felett |

7. A szervezet bevételeinek megoszlása – a szervezet előző évi összbevételén belül a különböző források mértéke (közelítőleg, nagyságrendileg):

- (összesen 100%)
- | | |
|--|---------|
| <input type="checkbox"/> Állami/önkormányzati támogatás: | _____ % |
| <input type="checkbox"/> Uniós források: | _____ % |
| <input type="checkbox"/> Tagdíjból származó bevételek: | _____ % |
| <input type="checkbox"/> Magánszemélyek adományai: | _____ % |
| <input type="checkbox"/> Gazdálkodó szervezetek adományai: | _____ % |
| <input type="checkbox"/> Más nonprofit szervezetek támogatásai: | _____ % |
| <input type="checkbox"/> SZJA 1%-os felajánlások: | _____ % |
| <input type="checkbox"/> Vállalkozási tevékenységből származó bevételek: | _____ % |
| <input type="checkbox"/> Egyéb források: | _____ % |
| <input type="checkbox"/> Nem tudja | |

A bevételek mekkora hányadát (hány százalékát) nyerték el pályázati úton?

_____ % ☐ Nem tudja

8. Szervezet fő tevékenységi területei (funkciói):

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Kultúra | <input type="checkbox"/> Egészségügy | <input type="checkbox"/> Jogvédelem |
| <input type="checkbox"/> Vallás | <input type="checkbox"/> Szociális ellátás | <input type="checkbox"/> Közbiztonság |
| <input type="checkbox"/> Sport | <input type="checkbox"/> Polgárvédelem | <input type="checkbox"/> Adományosztás |
| <input type="checkbox"/> Szabadidő | <input type="checkbox"/> Környezetvédelem | <input type="checkbox"/> Nemzetközi kapcsolatok |
| <input type="checkbox"/> Oktatás | <input type="checkbox"/> Településfejlesztés | <input type="checkbox"/> Érdekképviselés |
| <input type="checkbox"/> Kutatás | <input type="checkbox"/> Gazdaságfejlesztés | <input type="checkbox"/> Politika |
| <input type="checkbox"/> Egyéb, kérjük nevezze meg: _____ | | |

9. Kérjük, pár szóval írja le a szervezet konkrét tevékenységét:

10. Szervezet alkalmazottainak száma (közelítőleg):

- a. Összesen _____ fő: Férfi: _____ fő, Nő: _____ fő
b. Ebből teljes munkaidőben _____ fő: Férfi: _____ fő, Nő: _____ fő
c. Ebből részmunkaidőben _____ fő: Férfi: _____ fő, Nő: _____ fő

Önkéntesek száma: _____ fő: Férfi: _____ fő, Nő: _____ fő

11. Elsősorban kiket szolgál a szervezet, kik a programok fő érintettjei?

- ☐ Egyének, ezen belül (ha értelmezhető): ☐ szervezet tagjai ☐ tágabb közösség
☐ Szervezetek, ezen belül (ha értelmezhető): ☐ tagszervezetek ☐ tágabb közösség
☐ Mindkettő

12. Van-e valamilyen speciális társadalmi osztály, réteg, csoport vagy közösség, akiket kiszolgál vagy támogatásban részesít a szervezet?

- ☐ Igen, kérjük nevezze meg _____
☐ Nem

13. Milyen csatornákon keresztül tartja a szervezet a közösséggel a kapcsolatot?

- ☐ Nyomtatott média ☐ Elektronikus média
☐ Internet ☐ Informális hálózatok
☐ Események, rendezvények
☐ Egyéb, kérjük nevezze meg _____

14. Amennyiben megjegyzése van, vagy valamilyen kiegészítő információt óhajt közölni a szervezetéről, kérjük, a kipontozott helyre írja le!

A2. A KÉRDŐÍVET KITÖLTŐ SZEMÉLY ADATAI

15. Az Ön neme: ☐ Férfi ☐ Nő

16. Mi az Ön beosztása a szervezetben (munkakör megnevezése)?

Rendelkezik-e az Ön által betöltött munkakörnek megfelelő végzettséggel?

- ☐ Igen ☐ Nem ☐ Részben

Végzettsége: _____

I. SZERVEZETI KÜLDETÉS ÉS PROGRAMOK – SZERVEZETI INTEGRITÁS

Kérjük, tegyen X-et a megfelelő helyre!

	Igen	Nem
I.1. Van-e a szervezetnek írásban is rögzített és nyilvánosan hozzáférhető küldetése?		
a. Ha igen, bizonyos időközönként felülbírálja-e a szervezet a küldetését és működésének folyamatait a változó környezeti feltételek tükrében?		
I.2. Van-e a szervezetnek írásban is rögzített szervezeti és működési szabályzata?		
a. Ha igen, a szervezet minden dolgozója ismeri az SzMSz-ben foglaltakat?		
I.3. A szervezet működése és tevékenységei ismertek és felülvizsgálhatók (véleményezhetők) a forrásnyújtók, adományozók és támogatók részéről (kivéve a személyügyi és tulajdoni kérdéseket)?		
I.4. Rendelkezik-e a szervezet megfelelő gyakorlattal a méltánytalan bánásmód, a korrupció, a megvesztegetés, a pénzügyi visszaélések, illetve bármilyen törvénybe ütköző tevékenység megfékezésére?		
I.5. Megtette a szervezet a kellő erőfeszítéseket annak érdekében, hogy bizalmasan kezelje és támogassa azokat a bejelentéseket, amelyek a szervezet bármely érintettjével kapcsolatos problémákra, szabálytalanságok elkövetésére vonatkoznak?		

	Egyáltalán nem	Többnyire nem	Igen is, meg nem is	Többnyire igen	Teljes mértékben igen
I.6. Készít a szervezet stratégiai tervet?					
a. Ha igen, a szervezet stratégiája és alapvető célkitűzései ismertek a szervezet munkavállalói (és érintettjei) körében?					
I.7. Elmondható-e a szervezetről, hogy nem csak a törvényi előírásoknak megfelelően működik, hanem annál többet is teljesít?					
I.8. Van-e a szervezetnél rendszeres felülvizsgálat (külső vagy belső), melynek keretében a szervezet működését rögzítő dokumentumok, és az aktuális jogi szabályozás összevetésre kerül?					
a. Ha igen, milyen gyakran? _____					
b. Ha igen, erről készül jelentés?					
I.9. A szervezet vezető testületének tagjaival, alkalmazottaival, partnereivel, és önkénteseivel szemben tapasztalt bármilyen méltánytalanság esetén, a szervezet mindenkor meghozza a szükséges ellenintézkedéseket?					
I.10. A szervezet mindenkor tiszteletben tartja érintettjeinek kulturális, vallási, történelmi és más egyéb értékeit?					
I.11. A különféle együttműködések és partneri kapcsolatok írásos megállapodások (szerződések) által megerősítésre kerülnek?					
I.12. Vannak-e a szervezetnek szabályzatai a tevékenységeire, programjaira vonatkozóan: írásban rögzített követelmények, sztenderdek, programszervezési előírások, egyéb működési szabályzatok?					
I.13. Működik a szervezetben monitoring és értékelő rendszer a tevékenységek, programok hatásainak és hatékonyságának mérésére?					

	Egyáltalán nem	Többnyire nem	Igen is, meg nem is	Többnyire igen	Teljes mértékben igen
I.14.A tevékenységek, programok érintettjei és résztvevői közreműködnek azok megtervezésében, végrehajtásában és értékelésében?					
I.15.A tevékenységek, programok és projektek megtervezésekor, mindenkor számításba veszi a szervezet azok lehetséges hatásait; például az egyes tevékenységek jövőbeni fenntarthatóságának esélyeit; az egyének és a közösség fejlesztésének lehetőségeit; illetve a programok természetére és a teljes ökoszisztémára gyakorolt hatásait?					
I.16.Megosztja a szervezet a tevékenységvégzése és programjai során megszerzett tudását és tapasztalatait a programok résztvevőivel, más közreműködőkkel, az adományozókkal, illetve az egyéb érintettekkel?					
I.17.A szervezet programtevékenységei, tevékenységvégzése során maximálisan szem előtt tartja, hogy azok pozitív kihatással legyenek a programok közvetlen és közvetett érintettjei számára egyaránt?					
I.18.A szervezet programtevékenységei, tevékenységvégzése során tiszteletben tartja és erősíti az emberi jogok védelmét?					
I.19.Vannak-e a szervezetben a célközönség és a társadalom felvilágosítására, képzésére irányuló kezdeményezések annak érdekében, hogy a közösség tagjai megismerjék és felismerjék a helyi, regionális ügyek (pl. üzleti élet, egészségügy, környezetvédelem, kereskedelem, ki-, bevándorlás kérdései) és a globális társadalom egymásrautaltságát, összefüggéseit?					
I.20.Követi a szervezet azokat a nemzetközi előírásokat és irányelveket, amelyek a tevékenységi területeihez, illetve programjaihoz kapcsolódnak (pl. EU, UN, WHO stb.)?					

II. KORMÁNYZÁS – TESTÜLETI IRÁNYÍTÁS

Kérjük, tegyen X-et a megfelelő helyre!

	Igen	Nem
II.1.A szervezetnek a vezető, irányító testülete (azaz kuratórium, elnökség stb.) önkéntes és független (szervezettől) tagokból áll-e?		
a.A testület tagjainak száma: _____ fő		
II.2.A szervezetnek a vezető testülete felelősségteljesen, pártatlanul és igazságosan kormányozza-e a szervezetet?		
II.3.A vezető testület tagjai kapnak-e valamilyen formában pénzbeni juttatást a szervezettől (kivéve költségtérítést)?		
a.Ha igen, hány fő: _____		
II.4.A vezető testület rendszeresen (évente minimum kétszer) ülésezik-e?		
a.Ha több, mint kétszer, akkor általában hányszor? _____		

	Igen	Nem
II.5.Általában jelen van-e az üléseken a határozatképességhez szükséges minimális létszám?		
II.6.Rendelkezik-e a vezető testület szabályzattal		
a.a vezetőségi tagok hivatalban eltölthető idejének korlátozásáról (maximálásáról)?		
b.a vezetői tisztségeket betöltő személyek egymáshoz fűződő kapcsolatainak, összefonódásainak korlátozásáról?		
c.az összeférhetlenség bármilyen megnyilvánulásának (közvetlen és közvetett) tiltásáról?		
II.7.A vezető testület feladata-e, hogy elfogadja az éves költségvetést, megbízza egy független könyvvizsgálót (auditort), és átnézze, felülvizsgálja az éves (auditált) beszámolót?		
a.Részben, feladata(i):		
II.8.A vezető testület feladata-e, hogy jóváhagyja a különböző szabályzatokat, előírásokat és az éves programterveket?		
a.Részben, feladata(i):		
II.9.Rendelkezik-e a vezető testület szabályzattal arra vonatkozóan, hogy senkit ne érhesen diszkrimináció, azaz mindenki egyenlő elbírálásban részesüljön fajra, nemre, bőrszínre, vallási hovatartozásra, testi fogyatékosagra való tekintet nélkül? (Például senki ne lehessen kizárható a szervezet működésében/tevékenységeiben való részvétel alól, illetve a szervezet által nyújtott szolgáltatásokban való részesüléstől.)		

III. PÉNZÜGYEK

Kérjük, tegyen X-et a megfelelő helyre!

	Igen	Nem
III.1.Vizsgálta-e már a szervezetet könyvvizsgáló?		
III.2.Készít-e a szervezet éves (pénzügyi) tervet?		
a.Ha igen, az éves terv elkülöníti-e a programokra, a működésre és az adományszervezésre jutó költségeket?		
III.3.Készít-e a szervezet a számviteli beszámolón kívül valamilyen más jelentést (pl. éves jelentést)?		
a.Ha igen, milyen gyakran? (pl. minden évben)		
b.Ha igen, a jelentés az alábbi információk közül melyeket tartalmazza? (Több válasz is lehetséges.)		
<input type="checkbox"/> Szervezet küldetési nyilatkozata <input type="checkbox"/> Szervezet elérhetősége <input type="checkbox"/> Számviteli beszámoló (pénzügyi mérleg) <input type="checkbox"/> Szervezet célkitűzéseinek bemutatása <input type="checkbox"/> Szervezet tevékenységeinek, programjainak, szolgáltatásainak összefoglalása <input type="checkbox"/> Szervezeti tevékenységek eredményei <input type="checkbox"/> Aktuális vezetői testületi tagokról információk <input type="checkbox"/> Egyéb, kérjük nevezze meg:		
III.4.A szervezet bevételi szerkezetéről elmondható-e, hogy abban a főbb bevételi forrásokat a pályázatok útján elnyert támogatások, tagdíjak, vagy a vállalkozási tevékenységből származó bevételek jelentik?		

	Igen	Nem
III.5. A szervezet pénzügyi tevékenységeit mindenkor úgy folytatja-e le, hogy azok biztosítsák a források, támogatások megfelelő felhasználását és elszámoltathatóságát a forrásnyújtók, adományozók felé?		
III.6. Rendelkezik-e a szervezet szabállyal arra vonatkozóan, hogy a működési költségek (adminisztrációs, fenntartási, forrásszerzési stb. költségek) az összes kiadás hány százalékát tehetik ki?		
a. A működési költségek általában az összes kiadás hány százalékát teszik ki? ____ % b. A működési költségeken belül a (közvetett költség jellegű) bérek, bérjellegű kifizetések, valamint ezek járulékai az összes kiadás hány százalékát teszik ki? ____ %		
III.7. Van-e a szervezetnek pénzkezelési és befektetési politikája?		
III.8. Vannak-e a szervezetben a készpénzfizetési bizonylatok és a pénztári (készpénz) kifizetések kezelésére vonatkozó előírások, belső ellenőrzések?		
III.9. A külföldi valuta, deviza átváltások (a törvényi előírásoknak) megfelelően rögzítésre kerülnek-e?		
III.10. Rendelkezik-e a szervezet ún. felhalmozási korláttal (melynek értelmében a szervezet szabadon felhasználható pénzeszközei maximum az előző évi kiadás háromszorosát érhetik el)?		
III.11. Van-e a szervezetnek elkülönített (pénz)alapja?		
a. Ha a szervezet elkülönített (pénz)alapba gyűjt, akkor készít-e jelentést évente az alap helyzetéről (pl. felhasználás céljáról és idejéről)?		

IV. ADOMÁNSZERVEZÉS - TÁMOGATÁSSZERZÉS

Kérjük, tegyen X-et a megfelelő helyre!

	Egyáltalán nem	Többnyire nem	Igen is, meg nem is	Többnyire igen	Teljes mértékben igen
IV.1. Folytat-e az Önök szervezete adományszervezést?					
IV.2. Készít-e az Önök szervezete adományszervezési, támogatásszerzési tervet (önállóan, vagy például a pénzügyi terv részeként)?					
IV.3. A szervezet adományszervezésre, támogatásszerzésre irányuló dokumentumai mindenkor kellő alapoossággal kerülnek-e megírásra és összeállításra; helyességük ellenőrzésre kerül-e mielőtt benyújtásra kerülnek az adományozókhoz, támogatókhoz?					
IV.4. Gondoskodik-e a szervezet arról, hogy az adományozók, támogatók számára mindenkor pontos, hiteles és megbízható információk álljanak rendelkezésre bármilyen kérdés tekintetében (pl. adományszervezésre, támogatásszerzésre vonatkozóan; adományok, támogatások felhasználásával kapcsolatban)?					
IV.5. Biztosít-e lehetőséget az Önök szervezete					
a. adományozóinak, támogatóinak az anonimitására?					
b. kérés esetén az adományozói, támogatói adatbázisból való törlésre?					

	Egyáltalán nem	Többnyire nem	Igen is, meg nem is	Többnyire igen	Teljes mértékben igen
IV.6.Köt-e az Önök szervezete a különböző adományokról, támogatásokról és segélyekről megállapodásokat, szerződéseket?					
IV.7.Működnek-e a szervezetben olyan (pl. pénzügyi) ellenőrző mechanizmusok, amelyek biztosítják, hogy a megszerzett adományok és támogatások rendeltetésüknek megfelelően kerüljenek felhasználásra?					
IV.8.A megszerzett adományok, támogatások					
a.elkülönítve kezeltek-e, és mindenkor az adományszervezés, támogatásszerzés során megfogalmazott célokra, programokra, projektekre fordítódnak-e?					
b.visszaütalásra kerülnek-e az adományok, támogatások juttatóinak, amennyiben nem kerülnek teljes egészében elköltésre, vagy ha a rendeltetésüknek megfelelően nem használhatók fel?					
c.biztosítva vannak-e azok egyéni haszonszerzésre irányuló felhasználásától?					
IV.9.Szolgáltató-e információt az Önök szervezete az adományozóknak, támogatóknak az adományok, támogatások felhasználása után (pl. levél, beszámoló formájában)?					
a.Mivel szokták bemutatni, alátámasztani az adományok, támogatások felhasználását (Több válasz is lehetséges.) <input type="checkbox"/> Adományozási bizonylatok <input type="checkbox"/> Média-megjelenések <input type="checkbox"/> Fényképek <input type="checkbox"/> Interjúk <input type="checkbox"/> Monitorozási és értékelési eredmények <input type="checkbox"/> Egyéb, kérjük nevezze meg:					
IV.10.Vezet-e a szervezet adatbázist a természetbeni adományairól, támogatásairól (tárgybeli, szolgáltatások, önkéntes munka)?					

V. EMBERI ERŐFORRÁSOK MENEDZSELÉSE

Kérjük, tegyen X-et a megfelelő helyre!

	Egyáltalán nem	Többnyire nem	Igen is, meg nem is	Többnyire igen	Teljes mértékben igen
V.1. Van-e a szervezetnek írott emberi erőforrás politikája?					
a.Ha igen, az kiterjed a szervezet összes dolgozójára, beleértve a külföldi munkavállalókat és az önkénteseket is?					
b.Ha igen, az emberi erőforrás politika védelmezi a munkavállalók jogait és méltányos bánásmódot biztosít bármilyen probléma felmerülése esetén?					

	Egyáltalán nem	Többnyire nem	Igen is, meg nem is	Többnyire igen	Teljes mértékben igen
V.2. Rendelkezik-e a szervezet részletes munkaköri leírásokkal?					
V.3. A szervezet alkalmazottaival szembeni teljesítményelvárások egyértelműen meghatározottak-e és mindenki számára ismertek-e?					
a.Ezek figyelemmel kísérésére megfelelő teljesítményértékelési rendszer működik-e?					
V.4. A pénzbeli és nem pénzbeli juttatások egyértelműen meghatározottak-e és ismertek-e a szervezet munkavállalói számára?					
V.5. A szervezet mindenkor gondoskodik-e a megfelelő anyagi forrásokról annak érdekében, hogy teljesítse a munkavállalóinak tett ígéreteit?					
V.6. Vannak-e a szervezetnek irányelvei és azokat támogató folyamatai az esélyegyenlőség megteremtése érdekében? Elősegíti-e a szervezet a kisebbségek és a nemek közti egyenlőség kialakulását, és törekszik-e az alkalmazottak sokszínűségének megteremtésére mind a toborzás, a kiválasztás, a képzés, az értékelés, a fejlesztés és az előléptetések területén?					
V.7. Vannak-e a szervezetben törekvések, illetve kezdeményezések a munka és a családi élet közti összhang megteremtésére (pl. kismamáknak rugalmas munkaidő)?					
V.8. A szervezet irányelvei és gyakorlata támogatja-e az „egyenlő munkáért egyenlő bér” elvet?					
V.9. Beleszólhatnak-e az érintettek (pl. munkatársak, célcsoport) a szervezettel kapcsolatos fontosabb kérdésekbe?					
a. Ha igen, kérjük nevezze meg milyen módon: _____					
b. Ha részben, kérjük nevezze meg milyen kérdésekben: _____					

VI. KÖZÖSSÉGI KAPCSOLATOK – NYILVÁNOSSÁG

Kérjük, tegyen X-et a megfelelő helyre!

	Egyáltalán nem	Többnyire nem	Igen is, meg nem is	Többnyire igen	Teljes mértékben igen
VI.1.A szervezet kommunikációs tevékenységei (külső és belső) hatékonyak és megfelelő színvonalúnak tekinthetők-e?					
VI.2.A szervezettel kapcsolatos információk hozzáférhetők-e és könnyen elérhetők-e a nagyközönség számára?					

	Egyáltalán nem	Többnyire nem	Igen is, meg nem is	Többnyire igen	Teljes mértékben igen
VI.3.A szervezet a saját honlapját, vagy más honlapokon megjelenő információit rendszeresen frissíti-e?					
VI.4.A szervezet kommunikációs anyagai (akár írott, akár verbális) mindenkor kellő körültekintéssel kerülnek-e összeállításra: odafigyelve a szervezet érintettjeire és az információk helyességére, túlzások elkerülésére?					
VI.5.A médiában megjelent hírekre a szervezet mindig megfelelően (pl. gyorsan) reagál-e?					
VI.6.A szervezet tisztában van-e azzal, hogy működése és tevékenységei kihatással vannak a szektor egészének társadalmi megítélésére, és a közösségi bizalom fenntartására?					
VI.7.Rendelkezik-e a szervezet szabállyal arra vonatkozóan, hogy milyen körülmények között, vagy milyen helyzetben folytathat közérdekű, érdekképviselési, vagy lobbizási tevékenységet?					
VI.8.Különbséget tesz-e a szervezet az „érdekképviselési” és a „lobbizási” tevékenységek között?					
VI.9.Bárminemű közérdekű tevékenység folytatása esetén biztosítva van-e, hogy az ne sértse a szervezet működési szabályzatát, és az érvényben lévő jogszabályokat?					
VI.10.A szervezet belső folyamatai és döntéshozatali struktúrája lehetővé teszik-e, hogy a szervezet hatékonyan működjön, illetve képviselje mások érdekeit?					
VI.11.Készít-e a szervezet igényfelméréseket az érintettjei körében (pl. fontosabb programjai előtt)?					
VI.12.Teremt-e lehetőséget a szervezet érintettjei és ügyfelei számára az értékelésre és visszajelzésre (pl. javaslataik, panaszaik és elégedettségük kifejezésére)?					

5.sz. melléklet

NESz ÉRTÉKELOŐ TÁBLÁZATOK

A kitöltött önértékelő kérdőív alapján jelölje meg a válaszának megfelelő pontszámot!

I. SZTENDERD							
	Nem	Igen	1	2	3	4	5
I.1.	0	2					
I.1.a	0	1					
I.2.	0	2					
I.2.a	0	1					
I.3.	0	1					
I.4.	0	1					
I.5.	0	1					
I.6.			0	0.25	0.5	1.5	2
I.6.a			0	0.25	0.5	0.75	1
I.7.			0	0.25	0.5	0.75	1
I.8.			0	0.125	0.25	0.375	0.5
I.8.b			0	0.125	0.25	0.375	0.5
I.9.			0	0.25	0.5	0.75	1
I.10.			0	0.25	0.5	0.75	1
I.11.			0	0.25	0.5	1.5	2
I.12.			0	0.25	0.5	0.75	1
I.13.			0	0.25	0.5	0.75	1
I.14.			0	0.25	0.5	0.75	1
I.15.			0	0.125	0.25	0.375	0.5
I.16.			0	0.25	0.5	0.75	1
I.17.			0	0.25	0.5	0.75	1
I.18.			0	0.125	0.25	0.375	0.5
I.19.			0	0.25	0.5	0.75	1
I.20.			0	0.25	0.5	0.75	1
I.Össz1:							
I.Össz2:							

II. SZTENDERD							
	Nem	Igen	1	2	3	4	5
II.1.	0	2					
II.2.	0	1					
II.3.	2	0					
II.4.	0	2					
II.5.	0	1					
II.6.a.	0	2					
II.6.b.	0	1					
II.6.c.	0	2					
II.7.	0	1					
II.8.	0	1					
II.9.	0	1					
II.Össz1:							
II.Össz2:							

III. SZTENDERD							
	Nem	Igen	1	2	3	4	5
III.1.	0	1					
III.2.	0	2					
III.2.a.	0	1					
III.3.	0	1					
III.4.	0	2					
III.5.	0	1					
III.6.	0	2					
III.7.	0	1					
III.8.	0	1					

IV. SZTENDERD							
	Nem	Igen	1	2	3	4	5
IV.1.			0	0.25	0.5	0.75	1
IV.2.			0	0.25	0.5	1.5	2
IV.3.			0	0.25	0.5	0.75	1
IV.4.			0	0.25	0.5	0.75	1
IV.5.a.			0	0.25	0.5	0.75	1
IV.5.b.			0	0.25	0.5	0.75	1
IV.6.			0	0.25	0.5	0.75	1
IV.7.			0	0.25	0.5	0.75	1
IV.8.a.			0	0.25	0.5	1.5	2

III.9.	0	1					
III.10.	0	1					
III.11.	0	0.5					
III.11.a.	0	0.5					
III.Össz1:							
III.Össz2:							

IV.8.b.			0	0.25	0.5	0.75	1
IV.8.c.			0	0.25	0.5	0.75	1
IV.9.			0	0.25	0.5	0.75	1
IV.10.			0	0.25	0.5	0.75	1
IV.Össz1:							
IV.Össz2:							

V. SZTENDERD							
	Nem	Igen	1	2	3	4	5
V.1.			0	0.25	0.5	1.5	2
V.1.a.			0	0.25	0.5	0.75	1
V.1.b.			0	0.25	0.5	0.75	1
V.2.			0	0.25	0.5	1.5	2
V.3.			0	0.25	0.5	0.75	1
V.3.a.			0	0.25	0.5	0.75	1
V.4.			0	0.25	0.5	0.75	1
V.5.			0	0.25	0.5	0.75	1
V.6.			0	0.25	0.5	0.75	1
V.7.			0	0.25	0.5	0.75	1
V.8.			0	0.25	0.5	0.75	1
V.9.			0	0.25	0.5	0.75	1
V.Össz1:							
V.Össz2:							

VI. SZTENDERD							
	Nem	Igen	1	2	3	4	5
VI.1.			0	0.25	0.5	0.75	1
VI.2.			0	0.25	0.5	1.5	2
VI.3.			0	0.25	0.5	0.75	1
VI.4.			0	0.25	0.5	0.75	1
VI.5.			0	0.25	0.5	0.75	1
VI.6.			0	0.25	0.5	0.75	1
VI.7.			0	0.25	0.5	1.5	2
VI.8.			0	0.25	0.5	0.75	1
VI.9.			0	0.25	0.5	0.75	1
VI.10.			0	0.25	0.5	0.75	1
VI.11.			0	0.25	0.5	0.75	1
VI.12.			0	0.25	0.5	0.75	1
VI.Össz1:							
VI.Össz2:							

Adja össze az egyes sztenderdek (I-VI) táblázataiban a megjelölt pontszámokat. Először oszloponként (I-VI.Össz1), majd ezen részpontszámokat is (I-VI.Össz2). Végül írja be az alábbi táblázatba az egyes sztenderdekre így megkapott, szervezetre jellemző pontszámokat.

NESz		
	NPO	max.
I.Össz2:		26
II.Össz2:		16
III.Össz2:		15
IV.Össz2:		15
V.Össz2:		14
VI.Össz2:		14
NESz érték:		100

ÉRTÉKELÉS

Minél magasabb pontszámot ér el a szervezet, a NESZ modellje alapján, annál inkább elmondható a működéséről, hogy elszámoltatható.

NESz CSILLAG

Küldetés és programok

Közösségi
kapcsolatok

Kormányzás

Emberi erőforrások

Pénzügyek

Adományszervezés



Szervezet teljes neve	Szervezet típusa	Közhasznúsági státusz	Székhely	Főbb tevékenységek	Szervezet nagysága			Honlap elérhetősége
					(kb.) Éves árbevétel	Alkalmazottak	Önkéntesek	
„A” csoport								
Amnesty International Magyarország (AI)	Egyesület	Nem szerzett közhasznúsági besorolást	Budapest	Jogvédelem	12 m Ft	9	70-80	www.amnesty.hu
A Civil Társadalom Fejlődéséért Alapítvány (CTF)	Alapítvány	Közhasznú	Budapest	Oktatás, Kutatás, (Alkalmazott közpolitika)	100 m Ft	9	11	www.ctf.hu
Greenpeace Magyarország Egyesület	Egyesület	Közhasznú	Budapest	Környezetvédelem	80 m Ft	9	60-100	www.greenpeace.hu
Habitat for Humanity Magyarország	Alapítvány	Közhasznú	Budapest	Szociális ellátás, Településfejlesztés	170 m Ft	3	45	www.habitat.hu
Hulladék Munkaszövetség (HuMuSz)	Egyesület	Közhasznú	Budapest	Környezetvédelem, (Oktatás)	34 m Ft	6 (7)	35	www.humusz.hu
Magyar Hospice Alapítvány	Alapítvány	Kiemelkedően közhasznú	Budapest	Egészségügy	50 m Ft	37	80	www.hospicehaz.hu
Magyar Máltai Szeretetszolgálat	Egyesület	Kiemelkedően közhasznú	Budapest	Egészségügy, Szociális ellátás	2056 m Ft	?	20000	www.maltai.hu
Magyar Vöröskereszt - Baranya Megyei Szervezete	Egyesület	Kiemelkedően közhasznú	Pécs (Baranya megye)	Egészségügy, Szociális ellátás, Oktatás, Szabadidő	51 m Ft	15	1636	www.voroskereszt.hu
Nonprofit Információs és Oktató Központ Alapítvány (NIOK)	Alapítvány	Kiemelkedően közhasznú	Budapest	Oktatás, Kutatás, (Adományoztás), (Érdekképviselő)	80 m Ft	8	2	www.niok.hu
Ökotárs Alapítvány	Alapítvány	Kiemelkedően közhasznú	Budapest	Környezetvédelem, Adományoztás, Oktatás	250 m Ft	6	0	www.okotars.hu
Soros Alapítvány	Alapítvány	Nem szerzett közhasznúsági besorolást	Budapest	Adományoztás	500 m Ft	5	0	www.soros.hu
United Way Magyarország Erőforrás Alapítvány (UW)	Alapítvány	Közhasznú	Budapest	Adományoztás	100 m Ft	4	20-30	www.unitedway.hu
WWF Magyarország	Alapítvány	Kiemelkedően közhasznú	Budapest	Környezetvédelem	240 m Ft	24	100	www.wwf.hu

Szervezet teljes neve	Szervezet típusa	Közhasznúsági státusz	Székhely	Főbb tevékenységek	Szervezet nagysága			Honlap elérhetősége
					(kb.) Éves árbevétel	Alkalmazottak	Önkéntesek	
„B” csoport								
AIESEC Magyar Közgazdászhallgatók Egyesülete (AIESEC MKE)	Egyesület	Közhasznú	Budapest	Kultúra, Oktatás, Nemzetközi Kapcsolatok	4 - 10 m Ft	11	289	www.aiesec.org/hungary
Bonyhádi Független Roma Egyesület	Egyesület	Nem szerzett közhasznúsági besorolást	Bonyhád	Érdekképviselés, (Munkaügyi szolgáltatások), (Szociálpolitika), (Oktatás)	?	2	10	nincs
Bölcső Alapítvány	Alapítvány	Közhasznú	Szekszárd (Tolna megye)	Örökbefogadás elősegítése, Szociális ellátás	4 - 10 m Ft	0	?	www.bolcso.hu
Eleki Nyugdíjas Egyesület	Egyesület	Nem szerzett közhasznúsági besorolást	Elek (Békés megye)	Kultúra, Szabadidő, Szociális ellátás	14 m Ft	15	7	nincs
Fotografus.hu - Alapítvány a Magyar Fotográfiaért	Alapítvány	Közhasznú	Budaörs	Kultúra, Oktatás	15 m Ft	1	0	www.fotografus.hu
"Híd" Dunaújváros és Környéke Egyesület	Egyesület	Közhasznú	Dunaújváros (Fejér megye)	Településfejlesztés, (Térségfejlesztés)	15-20 m Ft	0	48	www.hid-egyesulet.hu
"Összefogás Dunaújváros és Térsége Fejlesztéséért" Alapítvány (DUFÉTA)	Alapítvány	Közhasznú	Dunaújváros (Fejér megye)	Térségfejlesztés	10-30 m Ft	0	10	nincs
Paksi Kertbarátok Egyesülete	Egyesület	Nem szerzett közhasznúsági besorolást	Paks (Tolna megye)	Szabadidő, Környezetvédelem	0.9 - 1.3 m Ft	0	50	nincs
Pannon Példakép Alapítvány	Alapítvány	Közhasznú	Budapest	Adományosztás	10-30 m Ft	1	10	www.peldakep.hu
Szemem Fénye Alapítvány	Alapítvány	Kiemelkedően közhasznú	Pécs (Baranya megye)	Egészségügy	14 m Ft	11	3	www.szememfenye.hu
Támasz Alapítvány	Alapítvány	Kiemelkedően közhasznú	Pécs (Baranya megye)	Egészségügy, Szociális ellátás, Adományosztás	250 m Ft felett	84	5	www.tamaszalapitvany.hu
Zöld Gondolat Lovagrend Közhasznú Egyesület	Egyesület	Közhasznú	Pécs (Baranya megye)	Környezetvédelem, (Oktatás)	0.4 m Ft	0	30-35	www.zoldgondolat.hu

Szervezet teljes neve	Szervezet típusa	Közhasznúsági státusz	Székhely	Főbb tevékenységek	Szervezet nagysága			Honlap elérhetősége
					(kb.) Éves árbevétel	Alkalma-zottak	Önkén-tesek	
„C” csoport								
Környezetünkért Alapítvány Pécs	Közalapítvány	Kiemelkedően közhasznú	Pécs (Baranya megye)	Környezetvédelem, (Oktatás)	34 m Ft	5	?	www.pecsikornyezet.hu
Nemzeti Gyermek és Ifjúsági Közalapítvány	Közalapítvány	Kiemelkedően közhasznú	Budapest	Kultúra, Szabadidő, Oktatás	682 m Ft	16	0	www.ngyik.hu
UWYTA Rehabilitációs és Foglalkoztatási Kht.	Közhasznú társaság (Kht.)	Kiemelkedően közhasznú	Pécs (Baranya megye)	Szociális ellátás, Foglalkoztatási rehabilitáció, Környezetvédelem, Településfejlesztés	930 m Ft	1366	1-10	www.uwyta.hu

„A”-„C” csop.	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	B1	B2	B3	MAX
I.Össz2:	16.25	25.75	21.75	23	19	24.75	23.25	24.75	22.25	21.5	26	24	19.25	19	13.75	19	26
II.Össz2:	10	16	13	14	8	14	13	14	10	12	16	14	15	8	11	10	16
III.Össz2:	6	15	10	10	7	12	12	12	11	11	8	11	11	8	9	2	15
IV.Össz2:	9.25	14.5	12.5	12.75	11.25	14.75	11.5	14.5	12.25	11.75	6.5	15	15	10.75	9	11.25	15
V.Össz2:	6.5	13.5	9.25	10.75	5	11	12.75	12.5	11.5	7.75	12.25	8	12.5	10.25	9.25	5.75	14
VI.Össz2:	10	12.75	8.25	9	11	12.25	12	12.25	12	9.5	12.75	12.25	9	8.25	9.25	10.25	14
NESz érték:	58	97.5	74.75	79.5	61.25	88.75	84.5	90	79	73.5	81.5	84.25	81.75	64.25	61.25	58.25	100

„A”-„C” csop.	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12	C1	C2	C3	MAX
I.Össz2:	18.75	8.25	21.25	19.8	15.8	22.8	19.3	23	13.5	19	19.3	23.25	26
II.Össz2:	12	2	16	11	9	10	12	11	6	10	10	8	16
III.Össz2:	8	4	9	8	5	8	4	8	9	6	9	9	15
IV.Össz2:	6.5	10.25	11.5	11.3	7.75	6.5	14	8.5	9.5	11	13.8	9.75	15
V.Össz2:	9.75	3.5	6	6	6	7.75	10.5	11.3	3.25	12.25	9.25	11.25	14
VI.Össz2:	9	7.75	11	7.25	9.25	8.75	8.75	8.25	6.25	11.75	9	10	14
NESz érték:	64	35.75	74.75	63.3	52.8	63.8	68.5	70	47.5	70	70.3	71.25	100

„A”-„C” csop.	min	max	átlag	szórás	sz/á	intmin	intmax
I.Sztenderd	8.25	26	20.25	4.06	20.1	16.19	24.31
II.Sztenderd	2	16	11.25	3.22	28.6	8.03	14.47
III.Sztenderd	2	15	8.64	2.86	33.1	5.79	11.50
IV.Sztenderd	6.5	15	11.17	2.61	23.3	8.56	13.78
V.Sztenderd	3.25	12.8	9.12	2.95	32.3	6.17	12.07
VI.Sztenderd	6.25	12.8	9.92	1.8	18.2	8.12	11.72
NESz érték:	35.8	97.5	70.35	13.6	19.3	56.76	83.94
	NPSz	28					

„A”-„B” csop.	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	MAX
I.Össz2:	16.25	25.75	21.75	23	19	24.75	23.25	24.75	22.25	21.5	26	24	19.25	26
II.Össz2:	10	16	13	14	8	14	13	14	10	12	16	14	15	16
III.Össz2:	6	15	10	10	7	12	12	12	11	11	8	11	11	15
IV.Össz2:	9.25	14.5	12.5	12.75	11.25	14.75	11.5	14.5	12.25	11.75	6.5	15	15	15
V.Össz2:	6.5	13.5	9.25	10.75	5	11	12.75	12.5	11.5	7.75	12.25	8	12.5	14
VI.Össz2:	10	12.75	8.25	9	11	12.25	12	12.25	12	9.5	12.75	12.25	9	14
NESz érték:	58	97.5	74.75	79.5	61.25	88.75	84.5	90	79	73.5	81.5	84.25	81.75	100

„A”-„B” csop.	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12	MAX
I.Össz2:	19	13.75	19	18.75	8.25	21.25	19.8	15.8	22.8	19.3	23	13.5	26
II.Össz2:	8	11	10	12	2	16	11	9	10	12	11	6	16
III.Össz2:	8	9	2	8	4	9	8	5	8	4	8	9	15
IV.Össz2:	10.75	9	11.25	6.5	10.25	11.5	11.3	7.75	6.5	14	8.5	9.5	15
V.Össz2:	10.3	9.25	5.75	9.75	3.5	6	6	6	7.75	10.5	11.25	3.25	14
VI.Össz2:	8.25	9.25	10.25	9	7.75	11	7.25	9.25	8.75	8.75	8.25	6.25	14
NESz érték:	64.3	61.25	58.25	64	35.75	74.75	63.3	52.8	63.8	68.5	70	47.5	100

„A”-„B” csop.	min	max	átlag	szórás	sz/á	intmin	intmax
I.Sztenderd	8.25	26	20.22	4.254	21.04	15.97	24.5
II.Sztenderd	2	16	11.48	3.318	28.9	8.162	14.8
III.Sztenderd	2	15	8.72	2.979	34.17	5.741	11.7
IV.Sztenderd	6.5	15	11.13	2.698	24.25	8.432	13.8
V.Sztenderd	3.25	12.8	8.9	3.022	33.96	5.878	11.9
VI.Sztenderd	6.25	12.8	9.88	1.864	18.87	8.016	11.7
NESz érték:	35.8	97.5	70.33	14.41	20.49	55.92	84.7
NPSz	25						

„A” csop.	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	MAX
I.Össz2:	16.25	25.75	21.75	23	19	24.75	23.25	24.75	22.25	21.5	26	24	19.25	26
II.Össz2:	10	16	13	14	8	14	13	14	10	12	16	14	15	16
III.Össz2:	6	15	10	10	7	12	12	12	11	11	8	11	11	15
IV.Össz2:	9.25	14.5	12.5	12.75	11.25	14.75	11.5	14.5	12.25	11.75	6.5	15	15	15
V.Össz2:	6.5	13.5	9.25	10.75	5	11	12.75	12.5	11.5	7.75	12.25	8	12.5	14
VI.Össz2:	10	12.75	8.25	9	11	12.25	12	12.25	12	9.5	12.75	12.25	9	14
NESz érték:	58	97.5	74.75	79.5	61.25	88.75	84.5	90	79	73.5	81.5	84.3	81.75	100

„A” csop.	min	max	átlag	szórás	sz/á	Intmín	Intmax
I.Sztenderd	16.25	26	22.42	2.878	12.84	19.54	25.3
II.Sztenderd	8	16	13	2.415	18.58	10.58	15.42
III.Sztenderd	6	15	10.46	2.367	22.63	8.095	12.83
IV.Sztenderd	6.5	15	12.42	2.505	20.16	9.918	14.93
V.Sztenderd	5	12.75	10.25	2.696	26.31	7.554	12.95
VI.Sztenderd	9	12.75	11	1.623	14.76	9.377	12.62
NESz érték:	58	97.5	79.56	10.92	13.72	68.64	90.48
NPSz	13						

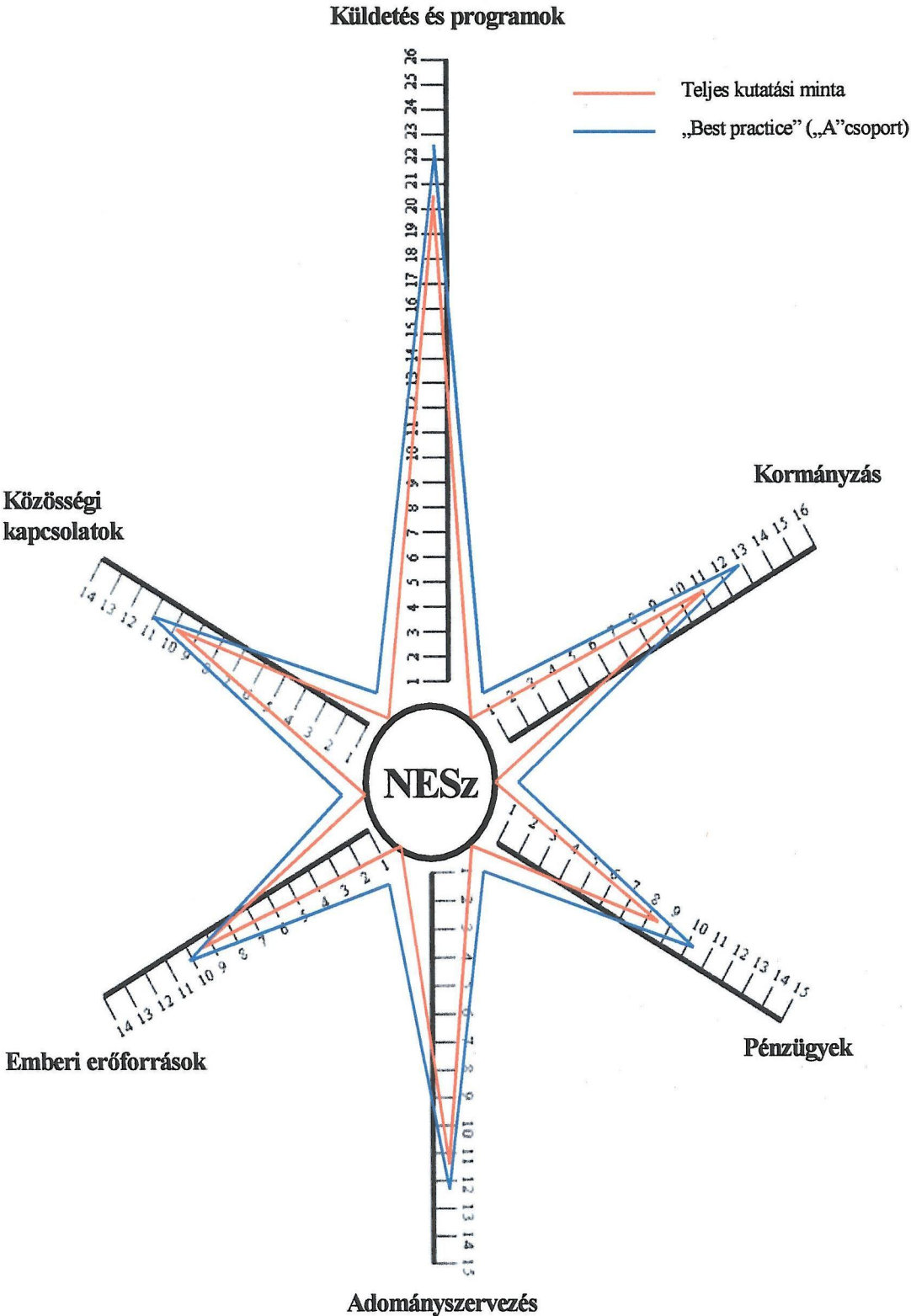
„B” csop.	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12	MAX
I.Össz2:	19	14.75	19	18.75	8.25	21.25	19.75	15.8	22.75	19.3	23	13.5	26
II.Össz2:	8	11	10	12	2	16	11	9	10	12	11	6	16
III.Össz2:	8	9	2	8	4	9	8	5	8	4	8	9	15
IV.Össz2:	10.75	9	11.25	6.5	10.25	11.5	11.25	7.75	6.5	14	8.5	9.5	15
V.Össz2:	10.25	9.25	5.75	9.75	3.5	6	6	6	7.75	10.5	11.25	3.25	14
VI.Össz2:	8.25	9.25	10.25	9	7.75	11	7.25	9.25	8.75	8.75	8.25	6.25	14
NESz érték:	64.25	61.25	58.25	64	35.75	74.75	63.25	52.8	63.75	68.5	70	47.5	100

„B” csop.	min	max	átlag	szórás	sz/á	Intmín	Intmax
I.Sztenderd	8.25	23	17.83	4.3	24.11	13.53	22.13
II.Sztenderd	2	16	9.833	3.46	35.18	6.374	13.29
III.Sztenderd	2	9	6.833	2.406	35.21	4.428	9.239
IV.Sztenderd	6.5	14	9.729	2.219	22.81	7.51	11.95
V.Sztenderd	3.25	11.25	7.438	2.741	36.85	4.697	10.18
VI.Sztenderd	6.25	11	8.667	1.272	14.67	7.395	9.938
NESz érték:	35.75	74.75	21.7	10.65	49.09	11.05	32.36
NPSz	12						

„C” csop.	C1	C2	C3	MAX
I.Össz2:	19	19.25	23.25	26
II.Össz2:	10	10	8	16
III.Össz2:	6	9	9	15
IV.Össz2:	11	13.75	9.75	15
V.Össz2:	12.25	9.25	11.25	14
VI.Össz2:	11.75	9	10	14
NESz érték:	70	70.25	71.25	100

„C” csop.	min	max	átlag	szórás	sz/á	Intmín	Intmax
I.Sztenderd	19	23.25	20.5	2.385	11.6	18.12	22.88
II.Sztenderd	8	10	9.33	1.155	12.4	8.179	10.49
III.Sztenderd	6	9	8	1.732	21.7	6.268	9.732
IV.Sztenderd	9.75	13.75	11.5	2.046	17.8	9.454	13.55
V.Sztenderd	9.25	12.25	10.9	1.528	14	9.389	12.44
VI.Sztenderd	9	11.75	10.3	1.392	13.6	8.858	11.64
NESz érték:	70	71.25	70.5	0.661	0.94	69.84	71.16
NPSz	3						

A KUTATÁSI MINTA NESZ CSILLAGJA



A. ÁLTALÁNOS RÉSZ	A12	szöveg	A5	szöveg	A3	szöveg	A4	szöveg	A9	szöveg
1 Közhatalmú státusz (0=nem kh, 1=kh, 2=kiemelten kh)	2		1	Még a	1		1		2	
2 Szervezet típusa (1a, 2köz, 3egy, 4köztest, 5mvérdekk, 6mtérdekk, 7kht, 8npont)	1		3	Egyes	3		1	7: Az A	1	
3 Székhely (0község 1város 2megyeszékhely,3Bp)	3		3		3		3		3	
4 Működési hatókör (0helyi, 1megyei, 2országos, 3nemzetközi)	2	3 is: e	2		2	3 is (A	2	3 is, his	2	1 és 3 i
Hálózat/erősszervezeti tagság? (0=nem, 1=igen, 9=nemtudja)	1	Saját	1		1		1		1	
Milyen/formája? (1regionális, 2országos, 3nemzetközi)	3		2, 3		3	Region	3		2, 3	
5 Bevételek-eFt (0=0-150, 1=151-500, 2=501-1500, 3=1501-4000, 4=4001-10000, 5=10001-30000, 6=30000-)	6	kb. 30	6		6	kb. 80	6		6	kb. 80
6 Tevé.területek (0kult, 1vall, 2sport, 4szabid, 5okt, 6kut, 7eü, 8szocell, 9polgvd, 10környvd, 11telfejl, 12gazdfejl, 13jogvd, 14közbtz, 15adoszt, 16nemzkapcs, 17érdekképv, 18pol, 19egyéb)	10		5, 10, 19	Oktatá	10		8, 11, 19	Egyéb:	5, 6, 15,(17)	Az érd
7 Konkrét tevékenység (pár szóval) (0=nincs, 1=van)	1	Vanna	1	Hullad	0	Honlap	0	Honlap	0	Honlap
8 Alkalmazottak száma - Összesen (fő)	21		6, 7	Nem	9		3		8	
Férfi (/Összesen) (fő)	10		2	Talán	4		0		2	
Nő (/Összesen) (fő)	11		4	Talán	5		3		6	
Teljes munkaidős (/Összesen) (fő)	21	Talán	4	Talán	8		2		6	
Férfi (/Telj.midős) (fő)	10	Talán	?		4		0		1	
Nő (/Telj.midős) (fő)	11	Talán	?		4		2		5	
Részmunkaidős (/Összesen) (fő)	0	Talán	?		1		1		2	
Férfi (/Rész.midős) (fő)	0	Talán	?		0		0		1	
Nő (/Rész.midős) (fő)	0	Talán	?		1		1		1	
Önkéntesek (+Összesen) (fő)	1 +100	1 állan	3 + 30	3 állan	60-100	Ezek a	kb.43	3+20+20	2	
Férfi (/Önkéntesek) (fő)	?		?	kb. 50%	30-50	kb. 50%	kb.17	40%	0	
Nő (/Önkéntesek) (fő)	?		?	kb. 50%	30-50	kb. 50%	kb.26	60%	2	
9 Alapítás éve (év)	1996		1995	1994	2002	Nemzet	1996		1994	
10 Kieg. Infó szervezetről (0=nincs, 1=van)	0		1	Szövet	1	Csak	0		0	
11 Válaszadó neve (0=férfi, 1=nő)	1		0		1		1		0	
12 Beosztása (munkakör) (0=üggy.ig., 1=elnök, 2=pügyi/admin.ig, 3=koordinátor, 4=adománysszervező)	2		1		4	Fundrai	3		0	
Van ennek megfelelő végzettsége? (0=nem, 1=igen, 2=részben)	1		2		2		0		1	

I. KÜLDETÉS és PROGRAMOK	A12	szöveg	A5	szöveg	A3	szöveg	A4	szöveg	A9	szöveg
I.1. Küldetés rögzített és hozzáférhető (0=nem, 1=igen, 9=nemért) Ha igen, felülbírálják? (0=nem, 1=igen, 9=nemért)	1 1		1 0	Amit	1 1		1 1	Felülbí	1 1	
I.2. Rögzített SzMSz (0=nem, 1=igen, 9=nemért)	0	Csak	1		1	Elvileg	1		1	
I.3. Működés ismert és felülvizsgálható (0=nem, 1=igen, 9=nemért)	1	Egyért	1	Isme	1	Bármik	1	USA-b	1	Felülvi
I.4. Megfelelő gyakorlat pl. méltánytalanság, korrupció kezelésére (0=nem, 1=igen, 9=nemért)	9	Még n	9	Nem v	1	Volt má	1	Nehez	1	Mire ut
I.5. Bejelentések bizalmas kezelése (0=nem, 1=igen, 9=nemért)	1	Megte	1	Nem v	1	Az érde	1	Például	9	Nem v
I.6. Törvényi előírásoknál többet teljesít (1-5)	1	Biztos,	1	Pont a	1		1	Nem te	5	Példáu
I.7. Működési doksik és jogszabályok rendszeres összevetése (1-5) Ha igen, milyen gyakran? (1-5) Ha igen, készül jelentés? (1-5)	4 1 1	Nincs Évent Nem k	5 1 5	Az Elle Évente Éves	5 1 5	Van au A gyak	5 5 5	Van eg Havont	5 2 5	Mik a s Kell, h
I.8. Méltánytalanság ellenintézkedéseinek meghozatala (1-5)	4	Mit jel	5	Nem b	5		4	Például	5	Nem n
I.9. Érintettek értékeinek tiszteletben tartása (1-5)	5		5		5	Igen: m	5	Abszol	4	Bármí
I.10. Írott megállapodások, szerződések (1-5)	5	Minde	5	Még a	3	A hivat	4	Szerve	4	Ott ah
I.11. Prg/tev. előírások, szabályzatok, követelmények (1-5)	5	Progra	1		5	Írottak	5	Nemze	4	Sztend
I.12. Prg/tev. Monitoring, értékelő rsz. (1-5)	5	Ilyen s	3	Intézm	3	Nincs k	4	Hatéko	4	
I.13. Érintettek részvétele prg/tev. Tervezésében (1-5)	5	Minde	5	Kollekt	4	A megt	4	Az érint	3	Igen is,
I.14. Prg/tev. hatásainak számbavétele (1-5)	5	Remél	5	A szer	5		5	A fenn	4	
I.15. Tudás és tapasztalatok megosztása (1-5)	5	Mindig	5	Tagsz	5	Adomá	4		5	Példáu
I.16. Prg/tev. során klen és ktett pozitív kihatás (1-5)	5		5	Mindig	5	Persze,	4	Hát ige	5	
I.17. Prg/tev. során emberi jogok védelme (1-5)	5	Minde	5	Az em	5	Maxim	5	UN elv	5	
I.18. Felvilágosítás a regionalizmus, globalizmus egymásra hatásáról (1-5)	5	Igen,	4	A szer	5	Volt eg	5	Vannak	3	A szer
I.19. Nemzetközi előírások, irányelvek követése (1-5)	4	A szer	4	UN-nel	5	Olyan s	5	IGEN:	5	IGEN:
I.20. Fő érintettek, célközönség (0=szervezetek, 1=egyének, 2=mindkettő)	2	Egyén	2	Egyén	1	Ember	1	Család	0	
I.21. Szolgáltatások élvezői (0=tagok, 1=közösség (szervezeten kívüliek), 2=mindkettő)	2		2		2	Minden	1	Szerve	1	
I.22. Van speciális célközönség? (0=nem, 1=igen) Ha igen, kik? (0=lásd kieg, 1=NPOk)	0		0	Nem,	0	Semmil	1 0	Dolgoz	1 1	

II.	KORMÁNYZÁS - TESTÜLETI IRÁNYÍTÁS	A12	szöveg	A5	szöveg	A3	szöveg	A4	szöveg	A9	szöveg
II.1.	VT önkéntes és független tagokból áll (0=nem, 1=igen, 9=nemért) Tagok száma (fő)	1 5	Kurató	0 9	A 9 fő	1 8	Board	1 3	Abszol A 3 fő	1 6	Mit jele 7? /6
II.2.	VT felelősségteljesen kormányoz (0=nem, 1=igen, 9=nemért)	1		1		1		1		1	
II.3.	VT tagjai kapnak pénzbeni juttatást (0=nem, 1=igen, 9=nemért) Ha igen, hány fő? (fő)	0	Csak	1 4	A 9 fő	0		0	Szigorú	0	
II.4.	VT rszesen ülészik (min.2/év) (0=nem, 1=igen, 9=nemért) Ált. hányszor? (alkalom, db)	1 2		1 6	Ad hoc	1 4		1 2		1 4, 5	
II.5.	VT ált. határozatképes létszámú (0=nem, 1=igen, 9=nemért)	1	Igen:	1		1		1		1	
II.6.	VT szabályzatai										
a.	VT tagság időbeli maximálása (0=nem, 1=igen, 9=nemért)	1	5 év	0		0		0		0	A bírói
b.	VT tagok összefonódásainak korlátozása (0=nem, 1=igen, 9=nemért)	1		0	Sokáig	0	Nincs,	1	Conflict	0	A törvé
c.	összeférhetetlenség tiltása (0=nem, 1=igen, 9=nemért)	1		0	Soha	1		1	Conflict	0	A törvé
II.7.	VT pénzügyi feladatai pl. ktgvetés (0=nem, 1=igen, 9=nemért) Részben (0=nem, 1=igen)	1 1		1	A törv	1	Plusz a	1 0		1 1	Rész b
II.8.	VT "szabályalkotó" feladatai (0=nem, 1=igen, 9=nemért) Részben (0=nem, 1=igen)	1		1		1	Igen: a	1 0	Igen, d	1 0	
II.9.	(VT) diszkrimináció ellenes szabályzata (0=nem, 1=igen, 9=nemért)	0		0		1		1	Abszol	0	Termé

III.	PÉNZÜGYI POLITIKA	A12	szöveg	A5	szöveg	A3	szöveg	A4	szöveg	A9	szöveg
III.1.	Könyvvizsgálói vizsgálat (0=nem, 1=igen, 9=nemért)	1		1	Igen, d	1		1		1	
III.2.	Éves (pénzügyi) terv (0=nem, 1=igen, 9=nemért)	1		0	A gazd	1	Előírán	1		1	
	Ha igen, elkülöníti a kül. költségeket? (0=nem, 1=igen, 9=nemért)	1				1	Minden	1		1	
III.3.	Számviteli beszámolón kívüli jelentés(ek) készítése (pl.éves jel.) (0=nem, 1=igen, 9=nemért)	1		1		1		1	Készít	1	
	Ha igen, milyen gyakran? (0=évente, 1=)	0		0		0	Évente	0		0	
	Ha igen, milyen infókat tartalmaz? (0küld, 1elérh, 2számbesz, 3célkit, 4tevprg, 5teveredm, 6VTtagok, 7egyéb)	0, 1, 2, 3, 4, 5, 7	Egyéb	1, 2, 3, 4, 5, 7	A szer	2, 4, 5, 7	Egyéb:	1, 2, 5, 7	Egyéb:	0, 1, 2, 3, 4, 5, 7	Aktuáli
III.4.	VT elfogadja az éves ktgvetést (0=nem, 1=igen, 9=nemért)	1		1		1		1		1	
III.5.	Források/támogatások megfelelő elszámoltathatósága (0=nem, 1=igen, 9=nemért)	1	Mindig	1	Nem is	1	Termés	1	Muszáj	1	
III.6.	Admin stb. ktgek szabályozása (0=nem, 1=igen, 9=nemért)	1	Vanna	0	Leírt s	1		1	Rendel	0	
	Összes kiadás max. hány százalékát tehetik ki? (%)	12	Kb.12	10	A bérk	20	Max.20	25		10	Úgy tu
III.7.	Van pénzkezelési és befektetési politika (0=nem, 1=igen, 9=nemért)	0	Van e	1	Pénztk	9	Nem fe	0	Nem fe	1	A szá
III.8.	Készpénz, pénztár szabályozása (0=nem, 1=igen, 9=nemért)	1	Persz	0	Nincs l	1		1	A törvé	1	
III.9.	Valuta/deviza átváltások rögzítése (0=nem, 1=igen, 9=nemért)	1	Persz	0	Ha ka	1		1	A törvé	1	
III.10.	Van ún. felhalmozási korlát (0=nem, 1=igen, 9=nemért)	0	Át leh	0	Alsó k	0	Nincs,	0	Néha n	0	
III.11.	Ha van elkülönített pénzalap, akkor évente jelentés (0=nem, 1=igen, 9=nemért)	1	Van	1	Az ala	0	Egyelő	0	Nem g	0	Általáb
III.12.	Bevételek megoszlása (Összesen 100%) (0=nagyjából, 1=igen, 9=nemtudja)	0	kb. 24	0		1	kb.80	1	Amerik	1	81m
	Tagdíj (%)	0		0.5	Minim	50	Tagdíj=	15.6	Tagdíj=	0	0
	Uniós forrás (%)	0		0	2004-b	0		0		0	0
	Állami támogatás (%)	19	45m	80	Jó 50-	0		1.8	Állami t	70	?
	Önkormányzati támogatás (%)	3	7m	0	A szer	0		0	Önkor	12	kb. 10
	Egyéni adományok (%)	27	18+46	1	Kukab	tagdíj!		37.45	Eseti v	0	0
	1%-ok (%)	4.5	11	2	Kb. 1	0	Szja 1	1.8	3m Ft v	0	0
	Más civil szervezet támogatása (%)	42.5	102 =	3.5		50	Más civ	25	Amer	0	0
	Egyéb források (%)	4	10	13	Egyéb	0		18.9	Egyéb f	18	kb. 13.
	Pályázati források (/Összesen) (%), 999=nemtudja)	20	kb.48	80		0		2	Csak a	80	?

IV.	FORRÁSSZERZÉS - ADOMÁNYGYŰJTÉS	A12	szöveg	A5	szöveg	A3	szöveg	A4	szöveg	A9	szöveg
IV.1.	Adománygyűjtést folytat (0=nem, 1=igen, 9=nemtudja)	1		1		1		1	Abszol	1	
IV.2.	Tervet készített (1-5)	5		5	Most k	5		5	Fundra	3	A műk
IV.3.	Forrásszerzési dokumentumok alapossága (1-5)	5	Van e	4	Erőse	9	Nem jel	5	Prezen	?	Ez a k
IV.4.	Forrásnyújtók felé előzetes információszolgáltatás megfelelése (1-5)	5	A nag	4		5	Rends	4	Eléggé	5	
IV.5.a	Forrásnyújtók anonimitása (1-5)	5	Nem v	9	Nem is	3	Minden	5	Még ne	5	Volt m
	b. Forrásnyújtók adatbázisból törlése (1-5)	5		9		5		5	Nem v	5	
IV.6.	Szerzett forrásokról megállapodások, szerződések kötése (1-5)	5	A cég	5	Az Etik	1	Nem,	4	Van, a	5	A támo
IV.7.	Vannak a források megfelelő felhasználását felügyelő mechanizmusok (1-5)	5	Minde	3	Csak a	5		5	Abszol	5	
IV.8.	Források elkülönített kezelése (1-5)	5	Minde	4	Sajnos	3	Van eg	5	Nem n	5	A papír
IV.9.a	Források mindig a kért célra fordítódnak (1-5)	5	Minde	5	Maxim	5	Minden	4	Off the	5	
	b. Fel nem használt részük visszautalásra kerül (1-5)	5	A költs	5	Kemé	3	Ha cég	5	Minden	4	Volt m
	c. Nem lehetséges egyéni haszonszerző felhasználás (1-5)	5		3	Soha f	5	Kivenn	4	Nehéz	5	Kérdés
IV.10.	Forrásnyújtóknak információszolgáltatás a felhasználást követően (1-5) Mivel? (0=fénykép, 1=média-megjelenés, 2=érteredmények, 3=intervjúk, 4=bizonylatok, 5=egyéb)	5 0, 1, 2, 5	A cég A fény	5 1, 2	Nagyo	5 1, 5	Egyéb:	5 0, 1, 2, 3, 4, 5	Ebben	5 0, 1, 2, 4, 5	Abszol Egyéb:
IV.11.	Természetbeni forrásokról, adományokról adatbázis (1-5)	5		1	Nem.	5	Tárgyi	1	Külön n	5	Bárca

V.	EMBERI ERŐFORRÁSOK - MENEDZSMENT GYAKORLATA	A12	szöveg	A5	szöveg	A3	szöveg	A4	szöveg	A9	szöveg
V.1.	Írott emberi erőforrás politika (1-5)	5	Jó lett	1	Nincs,	4	Csak e	3	Stratég	3	A „Kult
	a, Ha igen, kiterjed az összes dolgozóra? (1-5)	3	Az ön			5		4		5	Minde
	b, Ha igen, védelmezi a MV jogait, méltányosságot? (1-5)	5				4	Gyanítj	4	A munk	5	Abszol
V.2.	Részletes munkaköri leírások (1-5)	5	Minde	3		3	Folyam	5		5	
V.3.	Egyértelmű és ismert teljesítményelvárások (1-5)	5		2	Túlság	4		4	Van eg	4	
	Követésére működik teljesítményértékelő rsz.? (1-5)	4	Évi telj	1		1	Nem m	3	Nézik a	4	A telje
V.4.	Pénzbeli és nem pénzbeli juttatások egyértelműen meghatározottak (1-5)	5	A pén	4	Szerin	5		5	A nem	5	
V.5.	Mindig teljesítik a MVk felé a kifizetéseket (1-5)	5	Sőt, a	5	Tavaly	5	Ha kell	4	3 év al	4	Volt m
V.6.	Esélyegyenlőség elősegítése (1-5)	4	Kimon	3	A tobo	3	Nem te	4	Nem di	4	Nem k
V.7.	Családbarát munkahely (1-5)	5	Hétfőn	5	Vanna	3	Vannak	5	Projekt	5	Igen, a
V.8.	"Egyenlő munkáért, egyenlő bér" elvének támogatása (1-5)	4	Támo	1	Nem h	4	Azonos	5	Abszol	5	Igen, a
V.9.	Érintettek beleszólhatnak a szervezetet érintő fontosabb kérdésekbe (0=nem, 1=igen, 2=részben)	1		1		1		1		1	
	a, Ha igen, milyen módon?				Hétfőn		Vélemé		A meeti		(1) Mu
	b, Ha részben, milyen kérdésekben?		Általá								

VI. KÖZÖSSÉGI KAPCSOLATOK - NYILVÁNOSSÁG		A12	szöveg	A5	szöveg	A3	szöveg	A4	szöveg	A9	szöveg
VI.1.	Hatékony (külső, belső) kommunikációs tevékenységek (1-5)	4	Mindig	5	Nagyo	4	A külső	3	Néha a	4	Ha val
VI.2.	Szervezetről az infók hozzáférhetők a közösség számára (1-5)	5	Akit ér	5	Kérésr	3	A honla	3	A honla	5	
VI.3.	Honlap rendszeres frissítése (1-5)	5	A honl	5	Nagyo	5		4		5	
VI.4.	Kommunikációs anyagok körültekintő összeállítása (1-5)	5	Igyeke	5		5	Nagyon	4	Most v	5	Szemé
VI.5.	Gyors reagálás a médiában megjelenő szervezettel kapcsolatos hírekre (1-5)	4	Örök p	4	A tem	5		5	Még ne	4	Hát, ne
VI.6.	A szervezet tudja, hogy működése befolyásolja a szektor megítélését (1-5)	5	Igen!	5	Igen.	5		5	Abszol	5	
VI.7.	Szabályzat az érdekképviselési-, lobbitevékenységek folytatására (1-5)	1	Nincs	1	Nincs	1	A válas	3	Belső s	5	
VI.8.	Különbbségtétel az érdekképviselési-, és a lobbitevékenységek között (1-5)	3 (4)	Biztos	3	Érdek	5	A válas	2	A válas	1	Eddig
VI.9.	Közérdekű tevékenységek nem sértik a jgkszabályokat vagy az SzMSz-t (1-5)	4	Mindig	5	A jogs	3	Mindig	5	Náluk v	4	
VI.10.	A folyamatok és döntések jósága elősegíti az érdekképviselés hatékonyságát (1-5)	4 (5)	Nagyo	5	Eléggé	2	A dönté	4	Attól fü	4	
VI.11.	Igényfelmérések az érintettek körében (1-5)	1	Nem i	4		3	Eseti je	5	Mindig.	5	
VI.12.	Visszajelzés, értékelés lehetősége az érintettek részéről (1-5)	1	Nem i	5	Igen: p	4	Önként	5	Igen, a	5	Minde
VI.13.	Közösséggel kapcsolattartás csatornái (0=nyomtatottm, 1=elektronikusm, 2=internet, 3=informálisháló, 4=egyéb)	0, 1, 2, 3, 4	Egyéb	0, 1, 2, 3, 4	Mind a	0, 1, 2, 3, 4	Egyéb:	0, 1, 2, 4	Nyomt	0, 1, 2, 3, 4	Egyéb:

2006.

2006.

2006.

2006.

2006.

IRODALOMJEGYZÉK

1. *A 2003-ra vonatkozó nonprofit-adatgyűjtés legfontosabb megállapításai* (2005). Budapest, Központi Statisztikai Hivatal. <www.nonprofitkutatas.hu/letoltendo/ksh03.doc>
2. *A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői 2005-ben* (2007). Budapest, Központi Statisztikai Hivatal. <<http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit05.pdf>>
3. *Acar, W. – Aupperle, K.E. – Lowy, R.M.* (2000): An Empirical Exploratory of Measures of Social Responsibility Across the Spectrum of Organizational Type. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9 (1), 26-57. o.
4. *Adirondack, S.* (1999): Mindennapi receptek civil szervezeteknek. Kézikönyv nonprofit vezetőknek. Budapest, NIOK Alapítvány – Soros-NIOK Iroda.
5. *Alexander, T.* (2002): In the Name of the People: Strengthening Global Accountability. A One World Trust Discussion Paper. <www.oneworldtrust.org/pages/download.cfm?did=58>
6. *Anheier, H.K. – Rudney, G. – Salamon, L.M.* (1993): Non-profit Institutions in the United Nations System of National Accounts: Country Applications of SNA Guidelines. *Voluntas*, 4 (4). 486-501. o.
7. *Anspach, R.R.* (1991): Everyday Methods for Assessing Organizational Effectiveness. *Social Problems*, 38 (1). 1-19. o.
8. *Antony, R.N.* (1977): Can Nonprofit Organizations Be Well Managed? Megjelent: *Borst, D. – Montana, P.J.* (szerk.): *Managing Nonprofit Organizations*. New York, AMACOM.
9. *Arato, A. – Cohen, J.* (1984): Social Movements, Civil Society and the Problem of Sovereignty. *Praxis International*, 4 (3). 266-283. o.
10. *Arató Krisztina* (2005): A civil szervezetek és az Európai Unió. *Civil Szemle*, 2 (4). 102-132. o.
11. *Arrow, K.* (1963): *Social Choice and Individual Values*. New York, Wiley.
12. *Arrow, K.* (1972): Gifts and Exchanges. *Philosophy and Public Affairs*, 1 (4). 343-362. o.
13. *Atkinson, R. – Messing, J.* (2002): *Planning for Sustainability: Supporting NGO Self-financing Ventures*. Szentendre, The Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe.
14. *Axelrod, N.R.* (1994): *Board Leadership and Board Development*. Megjelent: *Herman, R.D. & Associates* (szerk.): *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. San Francisco, Jossey-Bass.
15. *Backman, J.* (1975): *Social Responsibility: The Problem and its Setting*. Megjelent: *Backman, J.* (szerk.): *Social Responsibility and Accountability*. New York, New York University Press.
16. *Balda, J.B.* (1994): The Liability of Nonprofits to Donors. *Nonprofit Management and Leadership*, 5 (1). 67-83. o.

17. *Bartal Anna Mária* (1999): Nonprofit alapismeretek kézikönyve. Budapest, LIGATURA Kiadó.
18. *Bartal Anna Mária* (2005): Nonprofit elméletek, modellek, trendek. Budapest: Századvég.
19. *Beckers, R.* (2003): Trust, Accreditation, and Philanthropy in the Netherlands. *Nonprofit and Voluntary Quarterly*, 32 (4). 596-615.o.
20. *Behn, B.K. – DeVries, D.D. – Lin, J.* (2005): The Determinants of Transparency in Nonprofit Organizations: An Exploratory Study. Knoxville, TN, Stokely Management Center.
21. *Bendell J.* (2004): Barricades and Boardrooms: A Contemporary History of the Corporate Accountability Movement. Geneva, UNRISD.
22. „Bizalom védjegye” (2005): A magyarországi civil szféra átláthatósági sztenderdjeinek kidolgozása és helyi próbája: eredmények, tapasztalatok. Kutatási beszámoló.
23. *Bíró Endre* (2002): Nonprofit szektor analízis. Civil szervezetek jogi környezete Magyarországon. NOSZA projekt. Budapest, EMLA Egyesület.
24. *Bíró Endre* (2005): A KCR-dimenzió. A közfeladat-ellátásban való civil részvétel jogi akadályai. Budapest, EMLA Egyesület, NOSZA Kiadványok. <http://www.emla.hu/aa2.8/img_upload/777ad89538966d33b9d5fb7d0e49b91c/KCR_dimenzi3.pdf>
25. *Bódi Gábor* (2004): Versenyhelyzetben. A civil szervezetek forrásszerzési lehetőségei az Európai Unióban. Budapest, Századvég.
26. *Bódi György* (1999): Gazdálkodni kell! Szeged, Rendezvényház Kht.
27. *Bodnár Viktória – Drótos György – Révész Éva* (2002): Adaptation of Performance Measurement Methods in Not-for-profit Organizations – The Case of the Balance Scorecard. Megjelent: Performance Measurement and Management 2002 – Research and Action (Papers from the Third International Conference on Performance Measurement and Management, PMA).
28. *Bogart, W.T.* (1995): Accountability in Nonprofit Organizations: An Economic Perspective. *Nonprofit Management and Leadership*, 6 (2). 157-170. o.
29. *Bognár Piroska* (2001): A közhasznú társaságok. Budapest, HVG-ORAC Kiadó.
30. *Bokor Attila* (2000): Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája. <www.lib.uni-corvinus.hu/phd/bokor_attila_hu.pdf>
31. *Borzaga, C. – Defourny, J.* (szerk.) (2001): The Emergence of Social Enterprise. London, Routledge.
32. *Bowen, H.R.* (1953): Social Responsibilities of the Businessman. New York, New York University Press.
33. *Bozzo, S.L.* (2000): Evaluation Resources for Nonprofit Organizations: Usefulness and Applicability. *Nonprofit Management and Leadership*, 10 (4). 463-472. o.
34. *Bradley, B. – Jansen, P. – Silverman, L.* (2003): A nonprofit szektor: százmilliárd dolláros lehetőség. *Harvard Business Manager*, 5 (6). 9-17. o.
35. *Brinckerhoff, P.C.* (1998): Mission-Based Management: Leading your Not-for-Profit into the Twenty-First Century. New York, Wiley.

36. *Brown, L.D.* (2004): Building Civil Society Legitimacy and Accountability with Domain Accountability Systems. Megjelent: *Sanborn, C. – Villar, R. – Portocarrero, F.* (szerk.): *Philanthropy and Social Change in Latin America*. Hauser Center for Nonprofit Organizations and CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation.
37. *Buckmaster, N.* (1999): Associations Between Outcome Measurement Accountability and Learning for Non-Profit Organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 12 (2). 186-197. o.
38. *Bullain Nilda* (2005): Átfogó nonprofit jogi reformkoncepció: lépések egy értékalapú civil jövőkép felé. *Civil Szemle*, 2 (1). 5-27. o.
39. *Cameron, K.S. - Whetten, D.A.* (1983): *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. San Diego, Academic Press.
40. *Campbell, D.* (2002): Outcomes Assessment and the Paradox of Nonprofit Accountability. *Nonprofit Management and Leadership*, 12 (3). 243-259. o.
41. *Carroll, A.B.* (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34. (7-8) 39-48. o.
42. *Carroll, A.B.* (1999): Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38 (3). 268-295. o.
43. *Carver, J.* (1990): *Boards That Make a Difference: a New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations*. San-Francisco, Jossey-Bass.
44. *Chisolm, L.B.* (1995): Accountability of Nonprofit Organizations and Those Who Control Them: The Legal Framework. *Nonprofit Management and Leadership*, 6 (2). 141-156. o.
45. *Christensen, R.A.* (2002): *Accountability Mechanisms and Mission-Based Activity: A Nonprofit Agency Serving Immigrants and Refugees*. Blacksburg, VA, Virginia Polytechnic Institute.
46. *Christensen, J.* (2003): Exploring New Ideas for Making Finances Clearer and Scandals Rarer. *The New York Times*, nov. 17. 16.o.
47. *Conrad, W.R. - Glenn, W.R.* (1976): *The Effective Voluntary Board of Directors: What it is and How it Works*. Chicago, Swallow Press.
48. *Cook, R.S. - Brown, N.W.* (1990): Most Effective and Least Effective Boards of Nonprofit Human Service Agencies. *Group and Organization Studies*, 15 (4). 431-447. o.
49. *Cornwall, A. - Lucas, H. - Pasteur, K.* (2000): Introduction: Accountability Through Participation: Developing Workable Partnership Models in the Health Sector. *IDS Bulletin*, 31 (1). 1-13. o.
50. *Cronbach, L.J.* (1975): Beyond the two disciplines of scientific psychology. *American Psychologist*, 30. 116–127. o.
51. *Csizmár Gábor - Nemoda István* (2001): *Hogyan szerezzünk pénzt? Adománygyűjtési, forrásteremtési tanácsok nonprofit szervezeteknek*. Budapest, KJK-KERSZÖV Kiadó.
52. *Cunningham, K. – Ricks, M.* (2004): Why Should Nonprofits Measure? *Stanford Social Innovation Review*, 2 (1). 44-51. o.

53. *David, P.H.* (2004): What? Me Measure? Grappling with the Tension between Sustainability and Editorial Quality. *Stanford Social Innovation Review*, 2 (1). 4-6. o.
54. *Dees, G.J.* (1998): Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, 76 (1). 54-66. o.
55. *Deming, W.E.* (1992): *Out of the Crisis*. Massachusetts: MIT Press Editor Center for Advanced Engineering Study.
56. *Denison, D.R.* (1990): *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York, Wiley.
57. *DiMaggio, P. – Powell, W.W.* (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 47 (2). 147-160. o.
58. *Dinya László – Farkas Ferenc - Hetesi Erzsébet - Veres Zoltán* (2004): *Nonbusiness marketing és menedzsment*. Budapest, KJK-KERSZÖV.
59. *Dombrowski, K.* (2006): Overview of Accountability Initiatives. Working Paper. London, One World Trust. <www.oneworldtrust.org/pages/download.cfm?did=353>
60. *Drótos György* (2000): *Közszolgálati szervezetek stratégiai vezetése*. Megjelent: *Antal-Mokos Zoltán – Balaton Károly – Drótos György – Tari Ernő: Stratégia és szervezet*. Budapest, KJK-KERSZÖV Kiadó.
61. *Drucker, P.F.* (1974): *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York, HarperCollins.
62. *Drucker, P.F.* (1977): *Managing the Public Service Institution*. Megjelent: *Borst, D. - Montana, P.J.* (szerk.): *Managing Nonprofit Organizations*. New York, AMACOM.
63. *Drucker, P.F.* (1989): What Business Can Learn From „Nonprofits”? *Harvard Business Review*, 67 (5). 89-93. o.
64. *Drucker, P.F.* (1990): *Managing the Nonprofit Organization*. New York, HarperCollins.
65. *Drucker, P.F.* (1992): *Managing the Nonprofit Organization: Principles and Practices*. New York, HarperCollins.
66. *Duca, D.J.* (1996): *Nonprofit Boards: Roles, Responsibilities and Performance*. Washington D.C., Wiley.
67. *Durkheim, E.* (1973): *Emile Durkheim on Morality and Society*. Chicago, University of Chicago Press.
68. *Ebrahim, A.* (2003a): Making Sense of Accountability: Conceptual Perspectives for Northern and Southern Nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 14 (2). 191-212. o.
69. *Ebrahim, A.* (2003b): Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31 (5). 813-829. o.
70. *Ebrahim, A.* (2003c): Building Analytical and Adaptive Capacity: Lessons from Northern and Southern NGOs. Conference Paper. Annual Conference of ARNOVA. Denver, Colorado, november 20-22.

71. *Edwards, M. - Hulme, D. (1996): Beyond the Magic Bullet: NGO Performance and Accountability in the Post-Cold War World. Bloomfield, Conn., Kumarian Press.*
72. *Edwards, M. (2000): NGO: Rights and Responsibilities: A New Deal for Global Governance. London, Foreign Policy Centre / NCVO.*
73. *Esping-Andersen, G. (1990): The Three Worlds of Welfare Capitalism. Princeton, Princeton University Press.*
74. *Esping-Andersen, G. (1991): Mi a jóléti állam? Megjelent: Ferge Zsuzsa – Lévai Katalin (szerk.): A jóléti állam. Budapest, T-Twins.*
75. *Európai Bizottság (1997): Communication from the Commission on Promoting the Role of Voluntary Organisations and Foundations in Europe (ún. „Közlemény a Bizottságtól”). COM(97) 241 Final. <http://ec.europa.eu/enterprise/library/lib-social_economy/orgfd_en.pdf>*
76. *European Governance: A White Paper (2001). Brüsszel. <http://ec.europa.eu/governance/white_paper/index_en.htm>*
77. *European Parliament (EP) Report on the Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development. 2003. április 28. <http://ec.europa.eu/employment_social/social/csr/sipade2.pdf>*
78. *Európai Unió Gazdasági és Szociális Bizottsága (1999): Opinion of the Economic and Social Committee on the Role and Contribution of Civil Society Organizations in the Building of Europe. CES 851/99D/GW, Szeptember 22, Brussels. <http://europa.eu.int/eeu-lex/pri/en/oj/dat/1999/c_329/c_32919991117en00300038.pdf>*
79. *Evers, A. (1988): Shifts in the Welfare Mix: Introducing a New Approach for the Study of Transformation in Welfare and Social Policy. Megjelent: Evers, A. – Wintersberger, H. (szerk.): Shifts in the Welfare Mix. Vienna, European Centre for Social Welfare Training and Research.*
80. *Evers, A. (1995): Eltolódások a jólétmixben. Megjelent: Andorka, R. – Hradil, S. – Peschar, J. (szerk.): Társadalmi rétegződés. Budapest, Aula.*
81. *Evers, A. – Olk, T. (1996): Wohlfartspluralismus – Analytische und normative-politische Dimensionen eines Leitbegriffs. Megjelent: Evers, A. – Olk, T. (szerk.): Wohlfartspluralismus: Vom Wohlfartsstaat zur Wohlfartsgesellschaft. Opladen, Westdeutscher.*
82. *Farkas Ferenc (1994): A nonprofit szervezetek menedzsmentjéről. Vezetéstudomány, 25 (5). 12-19. o.*
83. *Farkas Ferenc (1995): A modern menedzsment elemei a nonprofit szektor szervezeteiben. Budapest, Nonprofit Kutatócsoport.*
84. *Farkas Ferenc (1995): A professzionalizáció útjai. Marketing & Menedzsment, 29 (6). 62-67. o.*
85. *Farkas Ferenc (2001): Változások menedzselése nonprofit szervezetekben. Vezetéstudomány, 32 (6). 2-9. o.*
86. *Farkas Ferenc – Molnár Mónika (2005a): A nonprofit szervezetek elszámoltathatósága. Civil Szemle, 2 (2). 5-12. o.*

87. *Farkas Ferenc – Molnár Mónika* (2005b): Szimultán elszámoltathatóság és kapcsolatrendszerek a nonprofit szervezetek működésében. *Közgazdasági Szemle*, 52 (7-8), 763-770. o.
88. *Farkas Ferenc – Molnár Mónika* (2005c): Az állami szabályozók és az ágazati standardok szerepe a nonprofit szervezetek vezetésében. *Vezetéstudomány*, 36 (10). 57-63. o.
89. *Fine, A.H. - Thayer, C.E. - Coghlan, A.T.* (2000): Program Evaluation Practice in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 10 (3). 331-339. o.
90. *Flora, P.* (1986): Introduction. Megjelent: *Flora, P.* (szerk.): *Grow the Limits: the Western European Welfare States since World War II*. Berlin, de Gruyter.
91. *Flora, P.* (1995): Növekedés határokig. Megjelent: *Andorka, R. –Hradil, S. – Peschar, J.* (szerk.): *Társadalmi rétegződés*. Budapest, Aula.
92. *Foster, W. – Bradach, J.* (2005): Törekedjen-e profitra a nonprofit? *Harvard Businessmanager*, 7 (6). 16-25. o.
93. *Fox, J.A. - Brown, L.D.* (szerk.) (1998): *The Struggle for Accountability: The World Bank, NGOs, and Grassroots Movements*. Cambridge, Mass., MIT Press.
94. *Friedman, M.* (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, szept. 13. 32-33. o. és 122-126. o.
95. *Frumkin, R. – Kim, M.T.* (2000): Strategic Positioning and the Financing of Nonprofit Organizations: Is Efficiency Rewarded in the Contributions Marketplace? Working Paper. The Hauser Center for Nonprofit Organizations and the Kennedy School of Government Harvard University.
96. *Fry, R.E.* (1995): Accountability in Organizational Life: Problem or Opportunity for Nonprofits?. *Nonprofit Management and Leadership*, 6 (2). 181-195. o.
97. *Fukuyama, F.* (1995): *Trust*. New York: Free Press.
98. *Fullwood, M.* (2004): Seal of Approval: Accreditation Prompts Higher Charitable Giving. *Stanford Social Innovation Review*, 2 (1). 10. o.
99. *Fülöp Sándor* (2002): A civil-nonprofit szektorba tartozó szervezetfajták. Megjelent: *Bíró Endre*: *Nonprofit szektor analízis. Civil szervezetek jogi környezete Magyarországon*. NOSZA projekt. Budapest, EMLA Egyesület.
100. *Glaser, B.G. – Strauss, A.L.* (1967): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
101. *Győrffy Gábor* (1998): A nonprofit szervezetek ismérvei és tevékenységük. Megjelent: *Alapfokú kézikönyv civil szervezetek számára*. Budapest, NIOK-Soros.
102. *Győrffy Gábor* (2004): Szabadságunk gyermekei: rátekintés a civil kezdeményezések jelenére és jövőjére. Megjelent: *Volf Mária Magdolna* (szerk.): *Nonprofit szervezetek versenyképességének fejlesztése a Nyugat-dunántúli Régióban*. Szombathely, Martineum Római Katolikus Alapítvány.
103. *Green, J.C. - Griesinger, D.W.* (1996): Board Performance and Organizational Effectiveness in Nonprofit Social Service Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 6 (4). 381-402. o.
104. *Gruber, M.L.* (1986): A Three Factor Model of Administrative Effectiveness. *Administration in Social Work*, 10. 1-24. o.

105. *Hall, P.D.* (1987): A Historical Overview of the Private Nonprofit Sector. Megjelent: *Powell, W.W.* (szerk.): The Nonprofit Sector: A Research Handbook. New Haven, Conn., Yale University Press.
106. *Hall, R.H.* (1991): Organizations: Structures, Processes, and Outcomes. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
107. *Hammack, D.C.* (1995): Accountability and Nonprofit Organizations: A Historical Perspective. *Nonprofit Management and Leadership*, 6 (2). 127-139. o.
108. *Hansmann, H.* (1980): The Role of the Nonprofit Enterprise. *Yale Law Journal*, 89. 835-901. o.
109. *Hansmann, H.* (1987): Economic Theories of Nonprofit Organization. Megjelent: *Powell, W.W.* (szerk.): The Nonprofit Sector: A Research Handbook. New Haven, Conn., Yale University Press.
110. *Hansmann, H.* (1991): A nonprofit szervezetek közgazdasági elméletei. Megjelent: *Kuti Éva – Marschall Miklós* (szerk.): A harmadik szektor. Budapest, Nonprofit Kutatócsoport.
111. *Hegyesi Gábor – Talyigás Katalin – Fekete Orsolya* (2005): Kísérlet a nonprofit szervezetek felmérésére a Társadalmi Igazságosság Index segítségével. Budapest, Szociális Innováció Alapítvány.
112. *Herman, R.* (1990): Methodological Issues in Studying the Effectiveness of Nongovernmental and Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 19 (3). 293-306. o.
113. *Hirschman, A.O.* (1970): Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Cambridge, Mass., Harvard University Press.
114. *Hirschman, A.O.* (1992): Rival Views of Market Society. Cambridge: Harvard University Press.
115. *Hirschman, A.O.* (1995): Kivonulás, tiltakozás, hűség. Budapest, Osiris Kiadó.
116. *Houle, C.O.* (1989): Governing Boards: Their Nature and Nurture. San Francisco, Jossey-Bass.
117. *Hoványi Gábor* (1999): Eredménynövelés nem nyereségorientált szervezeteknél. *Vezetéstudomány*, 3.
118. *Iecovich, E.* (2004): Responsibilities and Roles of Boards in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15 (1). 5-24. o.
119. *James, E.* (1987): The Nonprofit Sector in Comparative Perspective. Megjelent: *Powell, W.W.* (szerk.): The Nonprofit Sector: A Research Handbook. New Haven, Conn., Yale University Press.
120. *James, E.* (1991): A nonprofit szektor elmélete nemzetközi összehasonlítások tükrében. Megjelent: *Kuti Éva - Marschall Miklós* (szerk.): A harmadik szektor. Budapest, Nonprofit Kutatócsoport.
121. *Kanter, R.M. – Brinkerhoff, D.* (1981): Organizational Performance: Recent Developments in Measurement. *Annual Reviews in Sociology*, 7. 321-349. o.
122. *Kaplan, R.S.* (2001): Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11 (3). 353-370. o.

123. *Kaplan, A.* (2005): Kapacitásépítés. *Civil Szemle*, 2 (1). 135-155. o.
124. *Kaplan, R.S. - Norton, D.P.* (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Harvard Business School Press.
125. *Kaplan, R.S. - Norton, D.P.* (2001): *The Strategy-Focused Organization*. Boston, Harvard Business School Press.
126. *Karatnycky, A. – Motyl, A. – Schnitzer, A.* (2001): *Nations in Transit: Civil Society, Democracy and Markets in East Central Europe and the Newly Independent States*. New Brunswick, N.J., Transaction Publ.
127. *Kardam, N.* (1997): *Making Development Organisations Accountable: the organisational, political and cognitive contexts*. Megjelent: *Goetz, A.M.* (szerk.): *Getting Institutions Right for Women in Development*. London-New York, Zed Books.
128. *Keane, J.* (2004): Globális civil társadalom? Megjelent: *Anheier, H. – Glasius, M. – Kaldor, M.* (szerk.): *Globális civil társadalom I*. Budapest, Typotex.
129. *Keating, E.K. – Frumkin, P.* (2000): *Reengineering Nonprofit Financial Accountability: Toward a More Reliable Foundation for Regulation*. Working Paper. The Hauser Center for Nonprofit Organizations and the Kennedy School of Government Harvard University. <http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=254278>
130. *Kondorosi Ferenc* (1998): *Civil társadalom Magyarországon*. Budapest, Politika + Kultúra Alapítvány.
131. *Közlemény a Bizottságtól: Az önkéntes szervezetek és az alapítványok európai ezerepvállalásának támogatásáról* (1997). Communication from the Commission on Promoting the Role of Voluntary Organisations and Foundations in Europe. Commission of the European Communities, Brussels-Luxembourg: COM(97) 241.
132. *Kraft, K.L.* (1991): The Relative Importance of Social Responsibility in Determining Organizational Effectiveness: Managers from Two Service Industries. *Journal of Business Ethics*, 10. 485-491. o.
133. *Kreps, D.* (1990): *A Course in Microeconomic Theory*. Princeton, N.J., Princeton University Press.
134. *Krishnan, R. – Yetman, M.H. – Yetman, R.J.* (2002): *Financial Disclosure Management by Nonprofit Organizations*. Working Paper. <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=319581>
135. *Kumar, S. – Nunan, K.* (2002): *A Lighter Touch: An Evaluation of the Governance Project*. The Homestead, York, The Joseph Rowntree Foundation.
136. *Kuti Éva* (1998): *Hívjuk talán nonprofitnak...A jótékonyág, a civil kezdeményezések és az állami keretből kiszoruló jóléti szolgáltatások szektorra szerveződése*. Budapest, Nonprofit Kutatócsoport.
137. *Kuti Éva* (2003): *Kinek a pénze? Kinek a döntése?*. Budapest, Nonprofit Kutatócsoport.
138. *Kuti Éva* (2004): Számíthatnak-e a nonprofit szervezetek a vállalatok támogatására? *Civil Szemle*, 1 (1). 95-117. o.

139. *Kuti Éva – Králik Miklós – Barabás Miklós* (1999): A nem-kormányzati szervezetek helyzete Magyarországon. Budapest, Nemzetközi Fejlesztési és Beruházási Bank.
140. *Lawry, R.P.* (1995): Accountability and Nonprofit Organizations: An Ethical Perspective. *Nonprofit Management and Leadership*, 6 (2). 171-180. o.
141. *Lehota József* (2001): Marketingkutató az agrárgazdaságban. Budapest, Mezőgazda Kiadó.
142. *Lewis, D.* (2001): Management of Non-Governmental Development Organizations: An Introduction. London, Routledge.
143. *Light, P.S.* (2000): Making Nonprofits Work: A Report on the Tides of Nonprofit Management Reform. Washington D.C., Brookings Institution.
144. *Lindenberg, M. - Bryant, C.* (2001): Going Global: Transforming Relief and Development NGOs. Bloomfield, Conn., Kumarian Press.
145. *Lloyd, R.* (2005): The Role of NGO Self-Regulation in Increasing Stakeholder Accountability. One World Trust. <www.oneworldtrust.org/pages/download.cfm?did=296>
146. *Machiavelli, N.* (1987): A fejedelem. Fordította: Lutter Éva. Budapest, Európa Kiadó.
147. *Maclean, C.* (2004): 10+ Self-Audit Tips for Nonprofit Accountability. *Nonprofit World*, 22 (4). 24-25. o.
148. *Mason, D.E.* (1992a): Keepers of the Springs: Why Ethics Make Good Sense for Nonprofits. *Nonprofit World*, 10 (2). 26-27. o.
149. *Mason, D.E.* (1992b): Values for Ethical Choices: Rate Yourself. *Nonprofit World*, 10 (3). 24. o.
150. *Márkus Mária* (1992): A szükségletek politizálódása: szükségletek, társadalmi mozgalmak és civil társadalom. *Szociológiai Szemle*, 3. 43-55. o.
151. *McDonald, C.* (1997): The Liability of Nonprofits to Donors. *Nonprofit Management and Leadership*, 8 (1). 51-64. o.
152. *Meyer, C.A.* (1999): The Economics and Politics of NGOs in Latin America. Westport, Conn., Praeger.
153. *Miszlivetz Ferenc* (1999): Illusions and Realities: The Metamorphosis of Civil Society in a New European Space. Szombathely, Savaria University Press.
154. *Miles, M.B. – Huberman, A.M.* (1994): Qualitative Data Analysis. London, Sage.
155. *Molnár Mónika – Farkas Ferenc* (2005): Szimultán elszámoltathatóság és kapcsolatrendszerek a nonprofit szervezetek működésében. *Közgazdasági Szemle*, 52 (7-8). 763-770. o.
156. *Moon, J.* (2002): The Social Responsibility of Business and New Governance. *Government and Opposition*, 37 (3). 385-408. o.
157. *Mueller, D.* (1989): Public Choice. Cambridge, Cambridge University Press.
158. *Nagy J. Endre* (2003): Szociokalandozások. Szombathely, Savaria University Press.
159. *Naidoo, K.* (2003): Civil Society Accountability. Working Paper. New York, The Global Development Research Center.

160. *Najam, A.* (1996): NGO Accountability: A Conceptual Framework. *Development Policy Review*, 14. 339-353. o.
161. *Nárai Márta* (2004): A nonprofit szektor Magyarországon: A szektor működését meghatározó jogi és gazdasági szabályozás. *Nonprofit gazdaságtan*. Megtekintve: 2005. február 7. <www.sze.hu/rt/rt02-6.rtf>
162. *Newell, P.* (2000): Environmental NGOs and Globalisation: the Governance of TNC's. Megjelent: *Cohen, R. - Rai, S.* (szerk.): *Global Social Movements*. London-New Brunswick, NJ, The Athlone Press.
163. *Newell, P. - Bellour, S.* (2002): Mapping accountability: origins, contexts and implications for development. IDS Working Paper. Brighton, Institute of Development Studies.
164. *Nonprofit kalauz* (2006). Adó-kódex, 15 (7).
165. *Nonprofit szervezetek Magyarországon 2004* (2006). Budapest, Központi Statisztikai Hivatal.
166. *Nyssens, M.* (szerk.) (2006): *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. London, Routledge.
167. *Offe, C.* (1985): *Disorganized Capitalism*. Cambridge, MA, MIT Press.
168. *Olson, M.* (1965): *The Logic of Collective Action*. Cambridge, Mass., Harvard University Press.
169. *Patterson T.* (2002): *The Vanishing Voter: Public Involvement in an Age of Uncertainty*. New York, Alfred A. Knopf Publishers.
170. *Pfeffer, J. - Salancik, G.R.* (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY, Harper and Row.
171. *Pinter, F.* (2004): A szervezetek anyagi forrásai. Megjelent: *Anheier, H. - Glasius, M. - Kaldor, M.* (szerk.): *Globális civil társadalom I.* Budapest, Typotex.
172. *Pontyos Tamás* (2004): Az EU csatlakozás támasztotta kihívások a nonprofit szervezeti működés és készségek tekintetében. Megjelent: *Volf Mária Magdolna* (szerk.): *Nonprofit szervezetek versenyképességének fejlesztése a Nyugat-dunántúli Régióban*. Szombathely, Martineum Római Katolikus Alapítvány.
173. *Putnam, R.* (1993): *Making Democracy Work*. Princeton: Princeton University Press.
174. *Quarter, J. - Richmond, B.J.* (2001): Accounting for Social Value in Nonprofit and For-Profits. *Nonprofit Management and Leadership*, 12 (1). 75-85. o.
175. *Quinn, R.E. - Rohrbaugh, J.* (1983): A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29 (3). 363-377. o.
176. *Richmond, B.J. - Mook, L. - Quarter, J.* (2003): Social Accounting for Nonprofits: Two Models. *Nonprofit Management and Leadership*, 13 (4). 308-324. o.
177. *Riddell, R.C.* (1999): Evaluating NGO Development Interventions. Megjelent: *Lewis, D.* (szerk.): *International Perspectives on Voluntary Action: Reshaping the Third Sector*. London, Earthscan.
178. *Ryan, W.P.* (1999): The New Landscape for Nonprofits. *Harvard Business Review*, 77 (1). 127-136. o.

179. *Salamon, L.M.* (1987): Partners in Public Service: The Scope and the Theory of Government – Nonprofit relations. Megjelent: *Powell, W.W.* (szerk.): The Nonprofit Sector: A Research Handbook. New Haven, Conn., Yale University Press.
180. *Salamon, L.M.* (1991): A piac kudarca, az öntevékenység kudarca és a kormány nonprofit szektorral kialakított kapcsolatai a modern jóléti államban. Megjelent: *Kuti Éva - Marshall Miklós* (szerk.): A harmadik szektor. Budapest, Nonprofit Kutatócsoport.
181. *Salamon, L.M.* (2004): How Healthy is Your Civil Society Sector? *Alliance*, 9 (2), 12-14. o.
182. *Salamon, L.M. - Anheier, H.K.* (1995): Szektor születik. Budapest, Nonprofit Kutatócsoport.
183. *Salamon, L.M. - Anheier, H.K.* (1996): Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. Working Paper, Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, No. 22. Baltimore, Johns Hopkins University.
184. *Salamon L.M. - Anheier H.K. - List R. - Toepler S. - Sokolowski S.W. & Associates* (szerk.) (1999): Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector. Baltimore, John Hopkins University.
185. *Salamon, L.M. - Sokolowski, S.W. - List, R.* (2003): A civil társadalom „világképében”. Budapest, Civitalis Egyesület.
186. *Sawhill, J.C. - Williamson, D.* (2001): Mission Impossible: Measuring Success in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11 (3). 371-386. o.
187. *Schweitz, M.L.* (2001): NGO Network Codes of Conduct: Accountability, Principles, and Voice. ISA Paper. Chicago, február.
188. *Seashore, S.E.* (1983): A Framework for an Integrated Model of Organizational Effectiveness. Megjelent: *Cameron, K.S. – Whetten, D.A.* (szerk.): Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models. San Diego, Academic Press.
189. *Sebestény István* (2004): Civil dilemmák, civil kételyek a civil szervezetek (köz)életében. *Civil Szemle*, 1 (1). 29-39. o.
190. *Shaw, T.* (2000): Overview – Global/Local: States, Companies and Civil Societies at the End of the Twentieth Century. Megjelent: *Stiles, K.* (szerk.): Global Institutions and Local Empowerment: Competing Theoretical Perspectives. New York, Macmillan.
191. *Siegel, D. – Yancey, J.* (1992): The Rebirth of Civil Society: The Development of the Nonprofit Sector in East Central Europe and the Role of Western Assistance. New York: The Rockefeller Brothers Fund.
192. *Siegel, D. – Yancey, J.* (1992): A civil társadalom újjászületése. Budapest, The Rockefeller Brothers Fund.
193. *Simon, H.* (1993): A szemlélődő közgazdaságtan válsága. Megjelent: *Czakó Erzsébet – Kocsis Károly* (szerk.): A vállalat és működése. Budapest, Aula Kiadó.

194. *Smith, B. & Associates* (1997): Átfogó nonprofit menedzsment. Budapest, Nonprofit Kutatócsoport.
195. *Soltz, B.A.B.* (1997): The Board of Directors. Megjelent: *Connors, T.D.* (szerk.): The Nonprofit Handbook: Management. New York, Wiley.
196. *Spreckley, F.* (1981): Social Audit – A Management Tool for Co-operative Working. UK, Beechwood College.
197. *Sprindel, M. – Tesdahl, B. – Ramey, E.* (2006): Government Crackdown on Nonprofits: What you Need to Know. *Nonprofit World*, 24 (2). 10-12. o.
198. *Stiglitz, J.E.* (1999): Wither Reform? Ten Years of Transition. Paper prepared for World Bank Annual Conference on Development Economics. Washington D.C., April. <http://siteresources.worldbank.org/INTABCDEWASHINGTON1999/Resources/stiglitz.pdf> >
199. *Strengthening Transparency, Governance, Accountability of Charitable Organizations* (2005). Washington, DC, Panel on the Nonprofit Sector convened by Independent Sector. www.nonprofitpanel.org/supplement/Panel_Supplement_Final.pdf>
200. *Szabó Máté* (2004): Globalizáció, regionalizmus, civil társadalom. Budapest, Századvég.
201. *Tassie, B. - Murray, V. - Cutt, J.* (1998): Evaluating Social Service Agencies: Fuzzy Pictures of Organizational Effectiveness. *Voluntas*, 9 (1). 59-79. o.
202. *The 2005 NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia* (2006). 9th Edition. USAID United States Agency for International Development. www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/ngoindex/>
203. *The Economist* (2003): Who Guards the Guardians. 368 (8342). 108. o.
204. *The EU Conference on Corporate Social Responsibility: Competing for a Sustainable Future.* Maastricht, 2004. november 7-9. www.partnerships.nl/article-1026.1760.html>
205. *The Non-Profit Sector in a Changing Economy* (2003). OECD.
206. *The Road to Regaining Trust in the Nonprofit Sector: 10 Essential Reforms* (2004). Charity Rating Guide & Watchdog Report, december. www.charitywatch.org/articles/10reforms.html>
207. *The Sarbanese-Oxley Act and Implications for Nonprofit Organizations* (2003). BoardSource and Independent Sector. www.guidestar.org/news/features/sarbanese_oxley.jsp>
208. *Tocqueville, A. de* (1983): A demokrácia Amerikában. Válogatás. Budapest, Gondolat Kiadó.
209. *Vajda Ágnes* (1997): A nonprofit szervezetek szerepe a társadalomépítésben. *INFO-Társadalomtudomány*, 42. 23-30. o.
210. *Walker, G. - Grossman, J.B.* (1999): Philanthropy and Outcomes: Dilemmas in the Quest for Accountability. Philadelphia, Public/Private Ventures.
211. *Weber, M.* (1987): Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai 1-2. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

212. *Weisbrod, B.* (1975): Toward a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three-Sector Economy. Megjelent: *Phelps, E.S.* (szerk.): Altruism, Morality and Economic Theory. New York, Russel Sage Foundation.
213. *Weisbrod, B.* (1977): The Voluntary Nonprofit Sector: An Economic Analysis. Lexington, Mass., Lexington Books.
214. *Weisbrod, B.* (1988): The Nonprofit Economy. Cambridge, Mass., Harvard University Press.
215. *Weisbrod, B.* (1991): A háromszektoros gazdaságban működő öntevékeny szektor egy elmélete felé. Megjelent: *Kuti Éva – Marschall Miklós* (szerk.): A harmadik szektor. Budapest, Nonprofit Kutatócsoport.
216. *Wolf, T.* (1984): The Nonprofit Organization: An Operating Manual. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
217. *Yin, R.K.* (1994): Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks, California, Sage.
218. *Young, D.* (2005): Mission-Market Tension in Managing Nonprofit Organizations. Andrew Young School of Policy Studies Research Paper Series, No. 06-26.
219. *Zammuto, R.F.* (1984): A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness. *Academy of Management Review*, 9. 606-616. o.

JOGFORRÁSJEGYZÉK – KAPCSOLÓDÓ JOGSZABÁLYOK

1. 1959. évi IV. törvény – A Polgári Törvénykönyvről (vonatkozó rendelkezések)
2. 1989. évi II. törvény – Az egyesülési jogról
3. 6/1989. (VI. 8.) IM rendelet – A társadalmi szervezetek nyilvántartásának ügyviteli szabályairól
4. 12/1990. (VI. 13.) IM rendelet – Az alapítványok nyilvántartásának ügyviteli szabályairól
5. 114/1992. (VII. 23.) kormányrendelet – A társadalmi szervezetek gazdálkodó tevékenységéről
6. 115/1992. (VII. 23.) kormányrendelet – Az alapítványok gazdálkodási rendjéről
7. 1996. évi CXXXVI. törvény – A személyi jövedelemadó meghatározott részének az adózó rendelkezése szerinti felhasználásáról
8. 1997. évi CLVI. törvény – A közhasznú szervezetekről
9. 224/2000. (XII. 19.) kormányrendelet – A számviteli törvény szerinti egyes egyéb szervezetek beszámolókészítési és könyvvezetési kötelezettségének sajátosságairól
10. 2001. évi CVI. törvény – A társadalmi szervezetek és az alapítványok nyilvántartásba vételére vonatkozó rendelkezések módosításáról
11. 2003. évi L. törvény – A Nemzeti Civil Alapprogramról
12. 160/2003. (X. 7.) kormányrendelet – A Nemzeti Civil Alapprogramról szóló 2003. évi L. törvény végrehajtásáról
13. 2004. évi I. törvény – A sportról

14. 2005. évi LXXXVIII. törvény – A közérdekű önkéntes tevékenységről
15. 2005. évi CXXXIX. törvény – A felsőoktatásról
16. 2006. évi IV. törvény - A Gazdasági Társaságokról (vonatkozó rendelkezések)
17. 2006. évi X. törvény – A szövetkezetekről
18. 68/2006. (III. 28.) kormányrendelet – A Felsőoktatási és Tudományos Tanácsról
19. 69/2006. (III. 28.) kormányrendelet – A Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottságról
20. 123/2006. (V. 19.) kormányrendelet – A közoktatási intézmény tag részvételével működő iskolaszövetkezetekről
21. 141/2006. (VI. 29.) kormányrendelet – A szociális szövetkezetekről

A gazdálkodás és adózás általános követelményeit meghatározó törvények (és rövidítéseik)

22. 1990. évi XCI. törvény – Az adózás rendjéről (Artv.)
23. 1990. évi XCIII. törvény – Az illetékről (illeték-tv.)
24. 1990. évi C. törvény – A helyi adóról (Htv.)
25. 1992. évi LXXVI. törvény – Az általános forgalmi adóról (áfa-tv.)
26. 1995. évi CXVII. törvény – A személyi jövedelemadóról (Szja-tv.)
27. 1996. évi LXXXI. törvény – A társasági adóról és osztalékadóról (Tao-tv.)
28. 1999. évi CXXI. törvény – A gazdasági kamarákról
29. 2000. évi C. törvény – A számvitelről (Sztv.)
30. 2000. évi CIII. törvény – A vámjogról, a vámeljárásról, valamint a vámigazgatásról (vám-tv.)

A gazdálkodás sajátos követelményeit leíró jogszabályok (és rövidítéseik)

31. 1992. évi XXXVIII. törvény – Az államháztartásról (Áhtv.)
32. 1997. évi CXLII. törvény – A társadalmi szervezetek által használt állami tulajdonú ingatlanok jogi helyzetének rendezéséről
33. 217/1998. (XII. 30.) kormányrendelet – Az államháztartás működési rendjéről

TUDOMÁNYOS KÖZLEMÉNYEK AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN

1. *A magyar nonprofit szektor szervezeteinek elszámoltathatóságát értékelő sztenderdek és módszertan.* Statisztikai Szemle, 2007, LXXXV. évf. szept.. (Szerzőtárs: Farkas Ferenc)
2. *Accountability of Nonprofit Organizations: Standards and Assessment of the Hungarian Third Sector.* 7th Annual Meeting of the European PhD Network on the Third Sector, 2007, Münster, Németország.
3. *General Accountability Standards and Self-Assessment Initiative for the Hungarian Third Sector Organizations.* SSE-PWC European Seminar on Civil Society & Governance, 2007, Stockholm, Svédország.

4. *The Accountability Paradigm: Standards of Excellence. Theory and Research Evidence from Hungary.* Public Management Review, 2007, közlésre elfogadva.
5. *Accountability of Nonprofit Organizations: Hungarian Third Sector "Realities".* 6th Annual Meeting of the European PhD Network on the Third Sector, 2006, Bécs, Ausztria.
6. *The Accountability Movement and its Implications to the Governance Practices of the Hungarian Third Sector.* ISTR Conference Working Paper Series, 2006, Volume V. (Co-author: Ferenc Farkas)
7. *The Accountability Movement in Hungary: The Accountability Movement and its Implications to the Governance Practices of the Hungarian Third Sector.* EGPA Annual Public Administration Conference, 2006, Milánó, Olaszország.
8. *A nonprofit szervezetek elszámoltathatósága.* Civil Szemle, 2005, II. évf. 2. sz. 5-12. o. (Szerzőtárs: Farkas Ferenc)
9. *A nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának kutatása.* Kutatói Fórum, PTE-KTK, 2005, Pécs.
10. *Az állami szabályozók és az ágazati standardok szerepe a nonprofit szervezetek vezetésében.* Vezetéstudomány, 2005, XXXVI. évf. 10. sz. okt., 57-63. o. (Szerzőtárs: Farkas Ferenc)
11. *EEM aspektusok a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának érvényesítésében.* Essettanulmány az *EEM a Közzolgálatban* kézikönyvben, 2005, Budapest: Szókratész Kiadó.
12. *Nonprofit szervezetek elszámoltathatósága: társadalmi felelősségvállalás és felelősségre vonhatóság.* „Tudás – etika – felelősség” Konferencia DF, 2005, Dunaújváros.
13. *Szimultán elszámoltathatóság és kapcsolatrendszerek a nonprofit szervezetek működésében.* Közgazdasági Szemle, 2005, LII. évf. júl.-aug., 763-770. o. (Szerzőtárs: Farkas Ferenc)
14. *Accountability of Nonprofit Organizations.* 5th Annual Meeting of the European PhD Network on the Third Sector, 2005, Tilburg, Hollandia.
15. *Changing Perspectives in Nonprofit Organizational Effectiveness: Accountability Matters.* PTE-KTK Change Management Conference, 2005, Pécs. (Co-author: Ferenc Farkas)
16. *Towards a Universal Standard of Nonprofit Accountability: "Standard of Standards" in NGO Accountability?* First European ISTR/EMES Conference, 2005, Párizs, Franciaország. (Co-author: Ferenc Farkas)
17. *Testületi vezetés.* 3.4.1 fejezet a *Nonprofit menedzsment és marketing* könyvben, 2004, KJK-KERSZÖV Kiadó.



